

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Johannes Barho**

**Kommerzialisierung und  
Professionalisierung im Sport  
Die Auslandsvermarktung von  
Bundesligavereinen**

**2016**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport Die Auslandsvermarktung von Bundesligavereinen**

Autor:  
**Johannes Barho**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM13wS5-B**

Erstprüfer:  
**Professor Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Heinz-Ludwig Nöllenburg**

Einreichung:  
Mittweida, 16.06.2016

Faculty of Media

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Commercialization and Professionalization in Sports International Marketing of German Football Clubs**

author:

**Johannes Barho**

course of studies:

**Angewandte Medien**

seminar group:

**AM13wS5-B**

first examiner:

**Professor Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Heinz-Ludwig Nöllenburg**

submission:

Mittweida, 16.06.2016

---

## **Bibliografische Angaben**

Barho, Johannes:

Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport - Die Auslandsvermarktung von Bundesligavereinen am Beispiel von FC Bayern München.

Commercialization and professionalization in Sports - International Marketing of German Football Clubs using the example of FC Bayern München.

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016.

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der fortschreitenden Kommerzialisierung und Professionalisierung auf den Sport. Dabei wird der Fokus auf die deutsche Fußball-Bundesliga gelegt. An dieser Stelle wird zunächst grundsätzlich auf Sportmarketing eingegangen, um anschließend die Auslandsvermarktung von Sportorganisationen zu erläutern. Der FC Bayern München dient dabei als Praxisbeispiel. Die erfolgreiche Auslandsvermarktung des FCB fungiert als Grundlage für die abschließende Benennung der Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fußballbusiness.....</b>	<b>4</b>
2.1 Akteure .....	5
2.2 Issues .....	6
2.3 Herausforderungen.....	8
<b>3 Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport.....</b>	<b>10</b>
3.1 Magisches Dreieck der Sportökonomie .....	11
3.1.1 Bestandteile.....	12
3.1.2 Gegenseitige Auswirkungen.....	13
3.2 Rechte und Lizenzen .....	15
3.3 TV-Übertragung .....	16
<b>4 Sportmarketing .....</b>	<b>19</b>
4.1 Marketing von Sport.....	20
4.2 Marketing mit Sport.....	21
4.3 Marken im Sport .....	23
4.3.1 Markenidentität.....	26
4.3.2 Markenführung .....	27
4.3.3 Markenkommunikation .....	28
<b>5 Auslandsvermarktung .....</b>	<b>31</b>
5.1 Globalisierung.....	32
5.2 Internationalisierung .....	33
5.3 Strategien .....	35
<b>6 Fallbeispiel FC Bayern München.....</b>	<b>38</b>
6.1 Auswirkungen Kommerzialisierung und Professionalisierung .....	39
6.2 Marketingaktivitäten.....	41
6.3 Auslandsvermarktung und Sponsoren.....	42
<b>7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>45</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>47</b>

---

<b>Anhang.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	3
Abbildung 2: Sportmarkt .....	10
Abbildung 3: "Magisches Dreieck der Sportökonomie" .....	12
Abbildung 4: Sportmarketing.....	20
Abbildung 5: Wasserfallstrategie .....	36
Abbildung 6: Markenkommunikation FC Bayern München.....	41
Abbildung 7: Sponsoringvolumen für Sport in Deutschland.....	Anhang
Abbildung 8: TV-Quoten .....	Anhang
Abbildung 9: Unternehmensziele Sportsponsoring.....	Anhang

## 1 Einleitung

Fußballclubs sind heutzutage nicht nur noch einfache Vereine zur Förderung von Bewegung und Gemeinschaft, sondern gleichen wirtschaftlichen Großkonzernen. Sie befinden sich in stetiger Konkurrenz zu nationalen, aber auch internationalen Wettbewerbern und dies nicht nur in Bezug auf den sportlichen Erfolg. Im Hinblick auf die Generierung von Fans und Sponsoren liegt die Zukunft des Sports, besonders die des Fußballs, auf den globalen Märkten. Die Vermarktung eines Vereins muss folglich einerseits auf den heimischen und andererseits den weltweiten Markt abgestimmt werden. Die USA, China, aber auch Länder wie Katar nehmen hierbei immer wichtigere Rollen ein. Die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung zwingt Vereine, mit Anspruch auf internationale Dominanz, global zu agieren. Die Globalisierung wirkt sich somit auch auf den Fußball aus. Ethik und die eigentlichen Vorbildfunktionen des Sports geraten in diesem Prozess des Öfteren in Vergessenheit.

Der Beginn der Kommerzialisierung im deutschen Fußball könnte mit der Einführung der Trikotwerbung im Jahr 1973 in Braunschweig begonnen haben. Damals ließ der Sponsor Günter Mast (Eigentümer „Jägermeister“) veranlassen, dass das ursprüngliche Symbol des Löwen durch den „Jägermeister-Hirsch“ ersetzt wurde. Fortan zierte nicht mehr der traditionelle Löwe die Brust der Eintracht Braunschweig, sondern das Markensymbol eines sportexternen Unternehmens. Dies könnte als „Anfang vom Ende“ der Fußballromantik gesehen werden. Heutzutage sind unzählige sportexterne Unternehmen im Fußball und anderen Sportarten aktiv. Dies führt zu einer Abhängigkeit des Sports von der Wirtschaft. Auch Medien nehmen hierbei eine besondere Stellung ein. So wurden in der Vergangenheit Regeländerungen in verschiedenen Sportarten (z.B. im Biathlon: Umstellung von Einzelstart zu Massenstart) durchgeführt, um diese Disziplinen medientauglicher zu gestalten.

Der Sport wurde somit im Laufe der Zeit zu einer Werbeplattform, auf der jegliche Unternehmen ihre Produkte vermarkten. Jedoch wurde der Sport ebenfalls zu einem Produkt, das der Vermarktung bedarf. Noch heute weisen in diesem Bereich viele Bundesligavereine Schwächen auf, insbesondere vermeintlich „Kleinere“.

Das Ziel dieser Arbeit besteht somit darin, dem Leser verschiedene Möglichkeiten zur Verbesserung von Vermarktungsaktivitäten aufzuzeigen. Hierbei geht der Autor vornehmlich auf Bemühungen bezüglich internationaler Märkte ein. Um dieses Konstrukt



zu erörtern, ist es vorab nötig, auf die Auswirkungen der Kommerzialisierung und der Professionalisierung auf den Sport und insbesondere auf den Fußball einzugehen.

Die Kommerzialisierung und Professionalisierung hat verschiedene Auswirkungen auf den Sport und den Fußball. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich in Kapitel 2 mit dem Geschäft rund um den deutschen Profifußball. Wie beeinflusst der Fußball die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft? Wer sind die Beteiligten und vor welchen Herausforderungen steht das Fußballbusiness momentan? Abschließend wird auf mögliche Lösungen der aktuellen Problematiken eingegangen.

Im dritten Abschnitt folgt eine allgemeine Begriffserklärung der Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport. Dies führt zwangsläufig zu einer Definition und Erklärung des „Magischen Dreieck der Sportökonomie“. Wie wirken sich Sport, Wirtschaft und Medien aufeinander aus? Welche Rechte und Lizenzen sind im Profisport zu veräußern? Die TV-Übertragungsrechte werden hierbei gesondert charakterisiert.

Das vierte Kapitel erläutert die Gesamtheit des Sportmarketings. Hierbei wird auf die Differenzierung zwischen Marketing von und mit Sport eingegangen und somit auf die Frage warum sportexterne Unternehmen den Sport als Werbepattform nutzen. Weiterführend werden „Marken im Sport“ aufgegriffen. Was macht ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu einer Marke und wie kann diese publiziert werden? Mit der Markenidentität, der Markenführung und der Markenkommunikation werden weitere allgemeine Begrifflichkeiten in Bezug auf eine Marke dargestellt.

Im fünften Abschnitt der Arbeit wird auf die Auslandsvermarktung der Bundesliga und der deutschen Fußballvereine eingegangen. Hierbei ist der Prozess der Globalisierung, welche auf die fortschreitende Kommerzialisierung zurückzuführen ist, ein wichtiger Teil. Das Sportinteresse endet hierbei nicht an Landesgrenzen, sondern orientiert sich am weltweiten Markt. Der Internationalisierungsprozess ist an dieser Stelle für alle Unternehmen (Fußballclubs) mit globaler Ausrichtung unbedingte Prämisse. Wie äußert sich die Globalisierung in Bezug auf den Sport und den Fußball? Welche Strategien hat ein Fußballverein zur Verfügung um sich zu internationalisieren?

Das darauffolgende Praxisbeispiel beschäftigt sich mit dem FC Bayern München (FCB). Zu Beginn wird der deutsche Rekordmeister vorgestellt. Anschließend wird auf einige Folgen der Kommerzialisierung und Professionalisierung eingegangen, um anschließend verschiedene Marketingaktivitäten herauszustellen. Wie macht sich die

Kommerzialisierung und Professionalisierung in einem deutschen Profiverein bemerkbar? Weiter befasst sich die Arbeit mit den Auslandsaktivitäten des FCB und deren Nutzen. Weshalb ist der FC Bayern München, national wie international, sportlich wie auch vermarktungstechnisch, so erfolgreich?

Abschließend werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen aufgestellt. Wie können andere Bundesligavereine mit einem ähnlichen Anspruch wie der FC Bayern München verfahren, um sich international erfolgreicher zu vermarkten? Was kann die deutsche Bundesliga besser machen, um im internationalen Vergleich aufzuholen? Um diese und ähnliche Fragen zu beantworten, werden Erfolgsfaktoren und anschließend Handlungsempfehlungen erstellt.

Zusammengefasst beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage wie sich die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport, besonders im Profifußball, bemerkbar macht und welche Folgen daraus für die nationale und internationale Vermarktung von deutschen Fußballclubs und der Bundesliga entstehen.

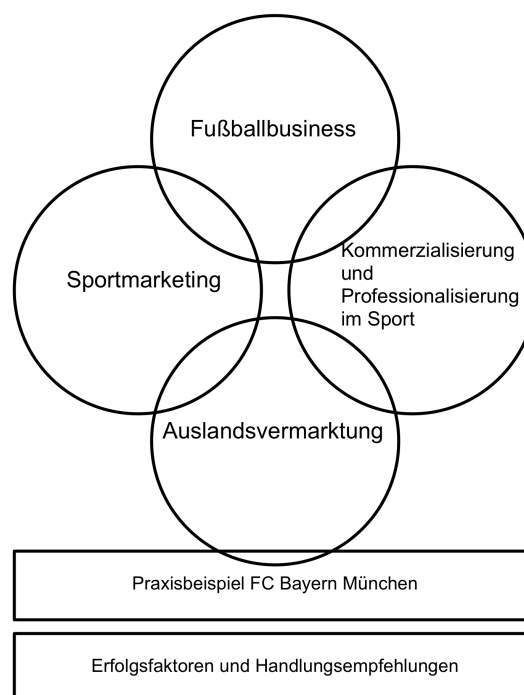


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit, eigene Darstellung.

## 2 Fußballbusiness

Es gibt viele verschiedene Wirtschaftsfaktoren die in Deutschland eine tragende Rolle übernehmen. Genau wie die Industrie trägt der Fußball einen Teil zur deutschen Wirtschaft bei. Neben finanziellen Umsätzen, die in der Saison 2014/15 etwa 980 Millionen an Abgaben betrugen, generierte der Fußball über 50.000 Arbeitsplätze. Dies geschieht entweder durch direkte Anstellungen bei den Proficlubs oder durch deren Beauftragung von bspw. Cateringfirmen (vgl. bulireport 2016, 16).

Die Sportproduzenten (z.B. Fußballvereine) erstellen das Produkt „Fußball“, welches von Zuschauern und Sporttreibenden konsumiert wird. Diese Produzenten sind unter anderem Vereine, Sportartikelhersteller und Medienanstalten (vgl. bmwi 2015, 3). Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ist der Meinung, dass „der Würstchenverkäufer im Stadion oder die Automobilhersteller und Tankstellen, die die Eltern erst in die Lage versetzen ihre Kinder zum Fußballtraining zu fahren“ (bmwi 2015, 3), auch zu Sportproduzenten zählen. Dieser Aussage widerspricht der Verfasser dieser Arbeit teilweise. Die Automobilhersteller und Tankstellen sind seiner Meinung nach keine Sportproduzenten, da sie nur im Entferntesten mit dem Sport zusammenhängen. Es handelt sich hierbei um einen Markt, der aus dem Sport resultiert, jedoch nicht zur Erstellung des Produkts „Fußball“ nötig ist. Das beschriebene Szenario ist mit dem Zuschauermarkt verbunden. Bei einem Stadionbesuch spielen diese Faktoren zwar auch eine Rolle, jedoch könnte der Besucher auch auf bspw. die Straßenbahn umsteigen. In Kapitel 3 „Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport“ wird näher auf den hier beschriebenen Sportmarkt eingegangen.

Der Ticketverkauf ist eine wichtige Einnahmequelle des Fußballs. In der Saison 2014/15 machte er insgesamt 19 Prozent der Gesamteinnahmen aus. Alleine durch den Spielbetrieb (z.B. durch den Verkauf von Verpflegung und Tickets) wurden rund 520 Millionen Euro eingenommen (vgl. bulireport 2016, 26). In dieser Spielzeit besuchten durchschnittlich 42,5 Tausend Menschen eine Bundesligapartie, was eine Gesamtbesucherzahl von rund 13 Millionen ergibt (vgl. bulireport 2016, 3). Die Konsumenten kaufen hierbei eine bestimmte Beobachtungssituation. Der Inhalt der Dienstleistung ist vor jedem Sportereignis nicht bestimmbar. Der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg hängt jeweils von der Sichtweise der Zuschauer und der Leistungen der Sportler ab. Nur das Rahmenprogramm wird von den Sportproduzenten garantiert. Hierzu zählen bspw. Verpflegung und Sanitäranlagen (vgl. Cachay/Wagner/Riedl 2009, 267).

Der Sportkonsum und die Sportanwendung finden hauptsächlich durch den Zuschauer und den Freizeitsportler statt. Es handelt sich hierbei um einen passiven Sportkonsum (vgl. Daumann/Römmelt 2015, 25). Menschen gehen z.B. zu einem Fußballspiel und konsumieren die produzierte Dienstleistung live im Stadion. Dies zählt ebenso für Fernsehen, Rundfunk und Onlineangebote. Auch die Zuschauer beeinflussen die heutige Kommerzialisierung im Sport. Sie verfügen über mehr Geld und Zeit wie es früher der Fall war. Da Fußball immer attraktiver wird, werden diese Ressourcen hier eingesetzt. Dies ist einer der Gründe warum Medienunternehmen, Sportartikelhersteller und Sportunternehmen in den Sport investieren (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 41).

Freizeitsportler geben dagegen für den Einkauf von sportbezogenen Waren Geld aus und „wenden“ dieses Produkt anschließend an, daher der Begriff „Sportanwendung“ (vgl. bmwi 2015, 4). Ein Beispiel hierfür wäre der Kauf von Fußballschuhen, verbunden mit dem darauffolgenden Fußball spielen. Die Ausgaben von Sportanwendung und Sportkonsum unterscheiden sich von Sportart zu Sportart immens. So sind die Ausgaben für aktives Fußballspielen (Freizeit-/Sportler) und passives Fußballkonsumieren (Zuschauer) in etwa gleich groß (50-50). Insgesamt gaben private Haushalte im Jahr 2015 11,1 Milliarden Euro aus. Bei Wintersportarten wie Ski und Snowboard werden 96 Prozent des gesamten Konsums (10,5 Milliarden Euro) für das aktive Betreiben ausgegeben. Nur vier Prozent um beim Wintersport zuzusehen (vgl. bmwi 2015, 17).

Die Bruttowertschöpfung des Sports von 77,4 Milliarden Euro machten 3,5 Prozent des gesamten Bruttoinlandsproduktes 2010 aus (vgl. bmwi 2015, 3). Zum Vergleich: Damals lag der Prozentsatz des Fahrzeugbaus in Bezug auf das Bruttoinlandsprodukt bei 3,6 Prozent. Insgesamt sind 1,8 Millionen Menschen in der Sportbranche angestellt, was 4,4 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland ausmachen (vgl. Bundestag 2014).

Das folgende Kapitel beschäftigt sich zunächst mit den Akteuren des Fußballbusiness. Hierbei wird besonders auf den Leistungs- und Spitzensportbereich des Fußballs eingegangen. Der Freizeit- und Breitensport wird demnach nicht bearbeitet. Anschließend werden aktuelle Problematiken des Fußballs und deren Lösungsansätze aufgegriffen.

## **2.1 Akteure**

Im Fußball gibt es unterschiedliche Akteure mit verschiedenen Zielsetzungen. Eine erste Differenzierung geschieht zwischen den Anbietern und den Nachfragern. Im Allgemeinen lassen sich hierbei drei unterschiedliche Anbietertypen herausstellen. Die

Non-Profit-Organisationen (NPOs), die For-Profit-Organisationen (FPOs) und die staatlichen Organisationen (z.B. Schulen, Universitäten und Sportämter) (vgl. Dauermann/Römmelt 2015, 24). In Bezug zu Profifußball sind grundsätzlich die FPOs zu definieren. Anfangs sind jedoch Spieler und Trainer zu nennen. Diese werden gegen Entgelt für einen bestimmten Verein aktiv und sind unmittelbar für den sportlichen und somit auch den ökonomischen Erfolg eines „Vereins“ verantwortlich (vgl. Overloop 2015, 76). Heutzutage gibt es jedoch nur noch sehr wenige „richtige“ eingetragene Vereine (e.V.) im Profifußball. Aus Gründen der erhöhten wirtschaftlichen Tragweiten des Profisports tendiert die Rechtsformwahl der Fußballclubs immer mehr in Richtung der Kapitalgesellschaften. Hierbei wird größtenteils die Aktiengesellschaft (AG), die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) oder die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gewählt (vgl. Fahrner 2012, 69). Im Laufe der Arbeit werden diese „Sportorganisationen“ aus Gründen der Ästhetik weiterhin als „Vereine“ bezeichnet.

Ein weiterer Akteur der Bundesliga ist die „Deutsche Fußball Liga“ (DFL). Diese entstand ebenfalls durch die Ausgliederung aus dem eingetragenen Verein „Die Liga – Fußballverband e.V.“, was ebenfalls auf die wirtschaftliche Tragweite zurückzuführen ist. Die Vereine der ersten und zweiten Bundesliga sind in der DFL zusammengeschlossen. Der regelmäßige Spielbetrieb wird durch die DFL organisiert, ausgetragen und teils auch vermarktet (vgl. Fahrner 2012, 75). Die DFL ist wiederum ein ordentliches Mitglied des „Deutschen Fußball-Bundes“ (DFB). Dieser ist der Dachverband aller Amateur- und Profiligen Deutschlands (vgl. dfb 2015). Außerdem vertritt der DFB die Interessen des deutschen Fußballs auf globaler Ebene wie zum Beispiel in den internationalagierenden Verbänden „Union of European Football Associations“ (UEFA) und der „Fédération Internationale de Football Association“ (FIFA) (vgl. Overloop 2015, 68).

Weitere Akteure des Fußballbusiness sind Zuschauer, Medien und Sponsoren. Diese sind jedoch bei der Erstellung des Produkts „Fußball“ nur passiv. Trotzdem ist die Teilnahme dieser Gruppen unbedingte Voraussetzung für das Geschäft „Fußball“ (vgl. Nufer/Bühler 2013a, 8). Im Verlauf der Arbeit werden einzelne Akteure genauer definiert.

## **2.2 Issues**

Das Fußballbusiness muss sich ebenso wie andere Wirtschaftsbranchen mit aktuellen Themen auseinandersetzen. Die Problematiken der Korruption, des Dopings und der Fangewalt zählen m.E. zu den Inhalten mit dem sich der deutsche, aber auch der internationale Fußball beschäftigen muss.

Wie eingangs beschrieben führt die Kommerzialisierung zu einer Erhöhung der monetären Summen die zwischen unterschiedlichen Akteuren transferiert werden. Da Kontrollmöglichkeiten in dieser Hinsicht nur schwer durchzuführen sind, kann es besonders im professionellen Fußball regelmäßig zu Korruption kommen (vgl. Fahrner 2012, 95). Das derzeit prominenteste Beispiel hierfür ist der FIFA-Skandal rund um den Ex-FIFA-Präsidenten Joseph Blatter und der WM-Vergabe 2006. Auch deutsche Fußballfunktionäre werden beschuldigt, in diesen Skandal involviert zu sein. Dem zurückgetretenen DFB-Präsidenten Wolfgang Niersbach werden verschiedene Delikte im Zusammenhang mit der WM 2006 in Deutschland vorgeworfen. Unter anderem soll Niersbach gegen allgemeine Verhaltensregeln und der Mitwirkungspflicht verstoßen haben (vgl. faz 2016). Ihm wird vorgeworfen, dass er von illegalen Geldflüssen gewusst, diese jedoch nicht eingeschränkt habe (vgl. Fritsch 2016). Die Ermittler fordern nun eine Geldstrafe in Höhe von 27 Tausend Euro und ein Berufsverbot im Fußball für den 65-Jährigen. Niersbach will gegen die in Aussicht gestellte Strafe vorgehen (vgl. faz 2016).

Das Thema Doping gewinnt derzeit ebenfalls an Bedeutung. Der Fußball galt lange als Vorreiter des fairen und somit dopingfreien Sports. Der Leistungsdruck führt jedoch bei manchen Sportlern auch zum Gebrauch von illegalen leistungssteigernden Substanzen (vgl. Walzel/Blaesen 2013, 398). So wurde vor kurzer Zeit bei einem Profi des Bundesligisten Eintracht Frankfurt (Marco Russ) eine positive Doping-Probe gefunden. Zwar wurde im Zuge dieser Untersuchung auch eine Krebserkrankung diagnostiziert, jedoch darf das Thema Doping hierbei nicht in Vergessenheit geraten (vgl. Heinrich 2016). Der französische Profi Mamadou Sakho vom englischen Erstligisten FC Liverpool wurde ebenfalls positiv auf Doping getestet. Das Brisante an diesem Fall: Sakho traf im Halbfinale der UEFA Europa League zum 1:0 Siegtreffer über Borussia Dortmund (vgl. Kistner 2016). Durch die Zunahme von illegalen Substanzen (Doping) verstoßen Sportler nicht nur gegen allgemeingültige Vorschriften, sondern gefährden auch das gesamte Image des Sports. Daraus folgt wiederum die Gefährdung von Vorbildfunktionen und dem möglichen Verlust von Sponsoringengagements (vgl. Büch 2001, 676).

Die immer häufiger werdenden Ausschreitungen am Rande eines Fußballspiels bilden ein weiteres Problem. Die Fangewalt geht meistens von sogenannten Hooligans aus. Hierbei ist eine Differenzierung zwischen „Hooligans“ und „Ultras“ nötig. Ultras können im Allgemeinen als Ultra-Fans bezeichnet werden. Sie sind sehr eng mit dem Verein verbunden und gelten im Regelfall als Stimmungsmacher im Stadion und Vertreter der „normalen Fans“ im Verein. Hooligans hingegen nutzen den Fußball als Plattform um Gewalt und Unruhe zu stiften. Brandfackeln („Bengalos“), Randalen und Gewalt zählen

zu den gefährlichsten Aktivitäten der Hooligans. Das Problem liegt in eben dieser Unterscheidung. Oft lassen sich die beiden Gruppen nicht auseinanderhalten (vgl. Klein/Schäfer/Silvestri 2013, 211). So verwüsteten Hooligans des Zweitligisten 1. FC Union Berlin nach einem Freundschaftsspiel einen gesamten Zug und richteten ein Schaden von über 30.000 Euro an (vgl. Bachner/Stier 2016). Im deutschen Pokal-Finale zwischen dem FC Bayern München und Borussia Dortmund wurden in der Halbzeitpause mehrere Bengalos und Rauchbomben gezündet. Dortmunder Hooligans waren dadurch für einen verzögerten Anstoß der zweiten Halbzeit verantwortlich und brachten das gesamte Berliner Olympiastadion in Gefahr (vgl. sporteins 2016).

## **2.3 Herausforderungen**

Nachdem drei große Probleme des Fußballs erläutert wurden, beschäftigt sich dieses Kapitel mit den Möglichkeiten diese Probleme zu bekämpfen. Die Herausforderungen liegen hierbei bei den Spielern und Vereinen, aber auch bei den überregionalen und internationalen Verbänden.

Um Korruptionsvergehen zu bekämpfen hat der Fußball verschiedene Möglichkeiten. Einerseits können Entscheidungsverfahren stets öffentlich gemacht werden um deren Verlauf zu erkennen. Auch finanzielle Transaktionen müssen transparenter gestaltet werden als dies in der Vergangenheit der Fall war. Das Aufstellen eines Ethik-Kodex ist eine weitere Alternative um Korruption zu bekämpfen. Hierbei handelt es sich um eine Art Gesetz, in dem festgehalten wird, was legale bzw. illegale Tätigkeiten sein könnten (vgl. Fahrner 2012, 96). Die FIFA versucht durch die Ethikkommission interne Korruption, wie es beim aktuellen FIFA-Skandal der Fall ist, zu bekämpfen. Dieses Gremium ist formal unabhängig und wird in ermittelnde und rechtsprechende Kammer unterteilt. Die Ermittler der Ethikkommission verfolgen illegale Tätigkeiten, wohingegen die rechtsprechende Kammer das jeweilige Urteil fällt (vgl. Handelsblatt 2015). Jedoch weist das System der Ethikkommission ebenfalls Lücken auf. So trat der Chefaufseher Domenico Scala erst kürzlich zurück, da bei einem FIFA-Kongress die Unabhängigkeit der Ethikkommission enorm eingeschränkt wurde. Scala galt als einer der wichtigsten Akteure der FIFA im Kampf gegen Korruption (vgl. ntv 2016). Demnach ändere sich auch unter dem neuen FIFA-Präsidenten Gianni Infantino nichts im Vergleich zu Blatter (vgl. Ashelm 2016a). M.E. kann ein internes Gremium keinesfalls die Korruption in der FIFA zu 100 Prozent bekämpfen. Es heißt zwar, dass die Ethikkommission unabhängig agiert, jedoch ist dies in der Praxis nur schwer umsetzbar, da bspw. Infantino trotzdem noch mehr Einfluss besitzt als die Ermittler. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen,

dass der Präsident das höchste Amt der FIFA ist, die Ethikkommission ist diesem untergeordnet. Die FIFA ist nur über externe Behörden zu überwachen, da hier das Risiko geringer ist, dass Vetternwirtschaft und Bestechungen die Überhand gewinnen.

Die Doping-Problematik lässt sich ebenfalls durch das Aufstellen und der flächendeckenden Publizierung einer genauen Ordnung verbessern. Hier könnte es sich um eine Art Index handeln, in dem sämtliche verbotenen Substanzen aufgelistet werden (vgl. Fahrner 2012, 96). So werden „ungewollte“ Dopingzunahmen der Fußballer vermieden. Außerdem könnten die Dopingkontrollen ausgeweitet und die Strafen bei einem Missbrauch erhöht werden. Dies würde den Abschreckungseffekt erhöhen (vgl. Kistner 2016 und Büch 2001, 676). Das Problem liegt hierbei m.E. teilweise wirklich an dem Nicht-Wissen mancher Sportler. Selbst „harmlose“ Kopfschmerztabletten können illegale Substanzen enthalten, was wiederum zu einem positiven Dopingbefund führen kann. Darum müssen Vereine und Verbände ihre Spieler dahingehend sensibilisieren. Der Abschreckungseffekt sollte m.E. ebenfalls beachtet werden. Wird einem Spieler tatsächlich die Einnahme von illegalen Substanzen nachgewiesen, muss dieser mit aller Härte bestraft werden. Der Fußball lebt eigentlich vom „Fairplay-Gedanken“, durch Doping könnte dieses Bild zerstört werden (vgl. Büch 2001, 677).

Der Abschreckungseffekt wird auch bei der ansteigenden Fangewalt eine tragende Funktion übernehmen. Vereine, aber auch staatliche Behörden, müssen an straffällig gewordenen Hooligans ein Exempel statuieren um Nachahmer abzuschrecken (vgl. Bachner/Stier 2016). Des Weiteren müssen Vereine ihre Sicherheitskonzepte überarbeiten und verbessern. Dies könnte in genaueren Sicherheitskontrollen beim Einlass in ein Stadion geschehen (vgl. Dassler 2016). Die Bundesligacclubs müssen ebenfalls in engeren Kontakt mit Fanggruppierungen treten, um Ausschreitungen vor, während und nach einer Partie zu verhindern (vgl. Klein/Schäfer/Silvestri 2013, 215). Hinweise auf geplante illegale Randalen kommen auch heute schon aus Fanggruppierungen (vgl. Bachner/Stier 2016). Im Gegensatz zu Korruption und Doping lässt sich das Problem der Fangewalt m.E. leichter lösen. Hier können durch intensivere Einlasskontrollen und strafrechtlichen Verfolgungen, die Täter ermittelt werden. Die Korruptions- und Dopingproblematik ist hingegen intransparent und fordert den Akteuren des Fußballs ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit ab.



### 3 Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport

Von der Kommerzialisierung wird gesprochen, wenn ein beliebiges Objekt bzw. eine Dienstleistung zu einer Ware wird. Im Normalfall ist dieser Vorgang eng mit der Professionalisierung verbunden (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 127). Hierbei handelt es sich um die Ware „Sport“, welche von Sportunternehmen bzw. den Sportlern selbst, produziert und an Zuschauer, Sponsoringpartner und Medienunternehmen verkauft wird. Aus diesem Vorgang entstand im Laufe der Zeit der Sportmarkt. Anhand von Abbildung 2 sind drei verschiedene Teilmärkte erkennbar. Der Sportlermarkt beinhaltet einerseits die Erstellung des Produkts „Sport“, andererseits aber auch den bewegungsaktiven Sportkonsum. Daraus folgt der Zuschauermarkt, in dem ein passiver Sportkonsum entsteht. So ist der Fan im Stadion oder vor dem Fernsehen ein passiver Konsument, wenn er das Fußballspiel verfolgt. Aus diesem Sachverhalt resultiert der Folgemarkt, in dem Unternehmen die positiv besetzten Attribute des Sports nutzen, um ihr Image bzw. ihre Bekanntheit zu verbessern (vgl. Rohlmann 2013, 183). Ergo handelt es sich hierbei um das Prinzip des „Marketing mit Sport“.

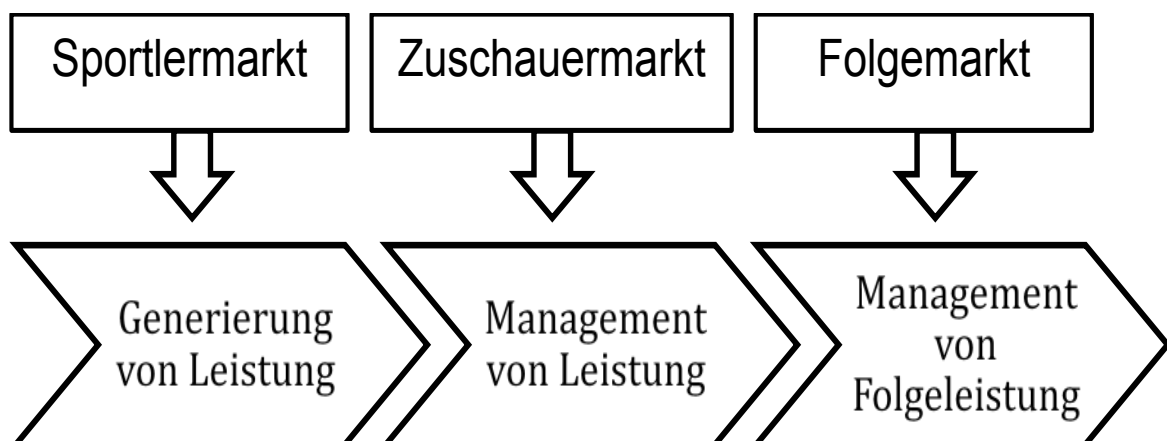


Abbildung 2: Sportmarkt, eigene Darstellung nach Nufer/Bühler 2013a, 15.

Am Beispiel des Fußballs ist die Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport zu verfolgen. Im frühen 19. Jahrhundert wurde Fußball noch aus Gründen wie Spaß, körperlicher Ertüchtigung und Motivation betrieben (vgl. Empacher 2001, 203). Heutzutage geraten diese Aspekte in Vergessenheit und finanzielle Faktoren rücken in den Mittelpunkt. Bereits in den untersten Spielklassen geben Fußballvereine Geld für Spieler und Trainer aus. Die Kommerzialisierung und Professionalisierung findet somit nicht nur im Leistungs- und Spitzensport, sondern auch im Freizeit- und Breitensport statt.

Nach Meinung von Sascha Empacher (Sportfunktionär), waren die späten sechziger und frühen siebziger Jahre ausschlaggebend für die Geschichte der Kommerzialisierung im Profifußball. Die Professionalisierung im Fußball begann sich bereits 1885 in England zu entwickeln (vgl. Empacher 2001, 203). Dies bedeutet, dass eine Aktivität die vorher nur als Freizeitbeschäftigung betrieben wurde seitdem als hauptberufliche Arbeit ausgeführt wurde (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 131). Die Spielergelälter und Ablösesummen stiegen und Fußballprofis wurden mit Popidolen gleichgesetzt. Als Werbeträger waren Profisportler wie bspw. Franz Beckenbauer erstmals im Fernsehen zu sehen (vgl. Empacher 2001, 207). Obwohl Lizenzspieler laut dem Deutschen Fußballbund (DFB) nicht mehr als 1200 Mark (umgerechnet 600 Euro) verdienen durften, wurden immer höhere Summen an die Sportler ausbezahlt. Vereine versuchten Spitzenspieler meist durch Hand- und Schwarzgeld an sich zu binden (vgl. Empacher 2001, 207). Heutzutage verdienen Topspieler wie Cristiano Ronaldo, etwa 80 Millionen Euro, oder Lionel Messi rund 68 Millionen Euro jährlich (vgl. Ashelm 2015).

### **3.1 Magisches Dreieck der Sportökonomie**

Das „Magische Dreieck der Sportökonomie“ (Abbildung 3) beschreibt die Zusammenhänge von Sport, Wirtschaft und Medien nach Ansicht von Manfred Bruhn. Er ist der Meinung, dass Medien- und Wirtschaftsunternehmen vermehrt das Freizeitinteresse der Bevölkerung, und somit der Zielgruppen, für Marketing- und Unternehmenskommunikation nutzen sollten (vgl. Bruhn 2010, 16). Früher wurden Sponsoring und Mediawerbung noch streng getrennt. Heute ist diese Trennung nicht mehr möglich. Durch Sponsoringaktivitäten ist ein neuer Markt entstanden, auf dem Angebot und Nachfrage stets den Preis bestimmen. Außerdem herrscht nun eine Wettbewerbsdynamik auf dem Markt „Sport“. Sponsoren, Gesponserte und Medienunternehmen stehen heutzutage in einem sehr großen Wettbewerb (vgl. Bruhn 2010, 449).

Da Sport an Popularität gewinnt, wird dieser als Inhalt zur Verbreitung von Unternehmensbotschaften genutzt. Jedes Element des Dreiecks erfüllt gewisse Aufgaben und zieht seinen Nutzen aus der jeweiligen Verbindung. Im Folgenden werden die Bestandteile verdeutlicht und anschließend die gegenseitigen Auswirkungen erörtert.

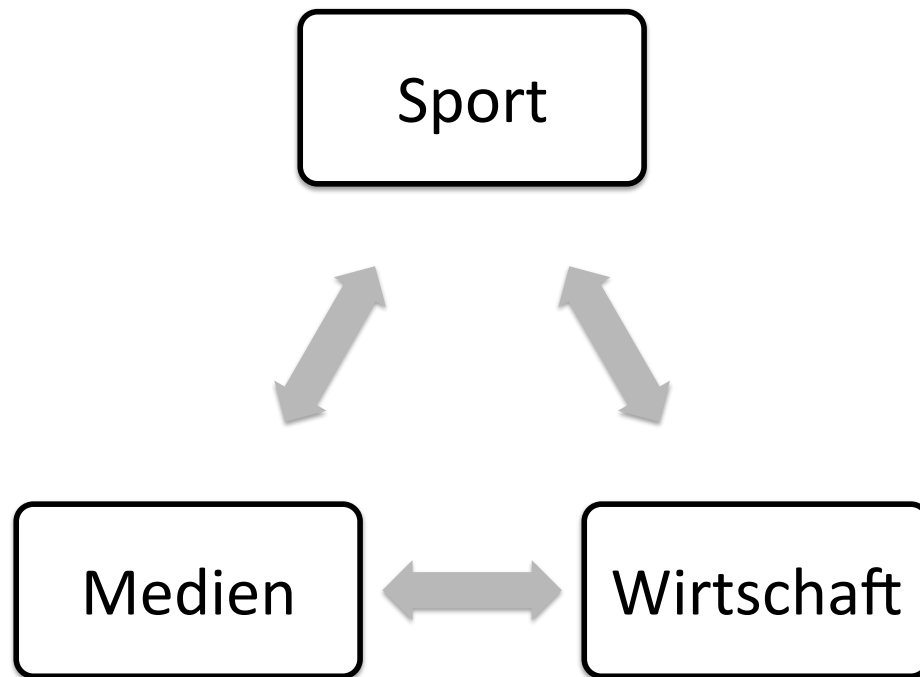


Abbildung 3: "Magisches Dreieck der Sportökonomie", eigene Darstellung nach Bruhn 2010, 16.

### 3.1.1 Bestandteile

Das „Magische Dreieck der Sportökonomie“ besteht, wie in Abbildung 3 dargestellt, aus drei verschiedenen Elementen. Der „Sport“, die „Medien“ und die „Wirtschaft“.

Der Sport wird im Folgenden auf den professionell betriebenen Sport eingegrenzt, da sich nur hier das nötige Publikumsinteresse entwickelt um eine mediale Wirkung zu erzielen (vgl. Bruhn 2010, 17). Im Breitensport kommt es heutzutage zwar ebenfalls zu „Sponsoringmaßnahmen“ von „Wirtschaftsunternehmen“, allerdings handelt es sich hierbei bspw. um das Spendieren eines Trikotsatzes des vereinstreuen Malerfachbetriebs für die Fußballmannschaft aus der untersten Spielklasse. Die mediale Aufmerksamkeit reicht jedoch oftmals nicht über die regionale Tageszeitung hinaus. Der Autor dieser Arbeiten beschäftigt sich mit den überregionalen Wirkungen und Ausführungen. Bei den Medien wird diese Eingrenzung ebenfalls vorgenommen. In dieser Arbeit handelt es sich ausschließlich um überregional agierende Medienanstalten. Dies beinhaltet zum Beispiel namhafte Fernsehsender oder populäre Zeitungen. So können am Beispiel eines regionalen Tageblatts keine, bzw. nur sehr schwer, Auswirkungen auf das Fußballspiel in der untersten Spielklasse festgestellt werden. Das Gleiche gilt auch für die Wirtschaft. Im Folgenden wird nur auf Sponsoringmaßnahmen von größeren Unternehmen wie bspw. Automobilhersteller oder Energiekonzerne eingegangen.

### 3.1.2 Gegenseitige Auswirkungen

Im weiteren Verlauf werden die Zusammenhänge zwischen Sport, Medien und Wirtschaft erläutert und auf ihre gegenseitigen Auswirkungen untersucht. Des Weiteren werden die jeweiligen Wirkungen analysiert und in einen Zusammenhang gebracht.

**Sport und Wirtschaft:** Der Sport dient der Wirtschaft als Plattform zur Vermittlung von Produkt- und Unternehmensbotschaften. Dabei wollen die Wirtschaftsunternehmen die positiv besetzten Attribute des Sports nutzen, um eine Image- und Bekanntheitssteigerung zu generieren (vgl. Dudzik 2006, 16). Im Gegenzug profitiert der Sport, bzw. das Sportunternehmen, durch Geld, Sachmittel oder Dienstleistungen (vgl. Bruhn 2010, 22). „Professioneller Sport wäre ohne die finanzielle Unterstützung von Sponsoren heutzutage nicht mehr möglich“ (Bühler/Nufer 2011a, 309). Wirtschaftsunternehmen kaufen bspw. Nutzungs- und Werberechte, um mit dem gesponserten Sportverein oder Sportler werben zu dürfen. Die finanziellen Mittel können einen einmaligen Geldbetrag oder regelmäßige, über einen längeren Zeitraum laufende Zahlungen beinhalten. Sachmittel können die Ausstattung mit Gegenständen (z.B. Trikot oder Geschäftswagen) zum Gegenstand haben. Die Dienstleistungen, als Form des Sponsorings, können sich durch die Übernahmen von administrativen Aufgaben (z.B. Einladungsmanagement) oder das Bereitstellen von Mitarbeitern über einen geregelten Zeitraum zusammensetzen. Auch das Know-how in Themen der Ernährung oder Ähnliches kann hier eine Rolle spielen (vgl. Bruhn 2010, 22).

**Sport und Medien:** Medien dienen dem Sport als Transporteur ihrer Sponsoringmaßnahmen. Gäbe es diese Verbindung nicht, hätte die Wirtschaft keine Plattform für ihre Produkt- und Unternehmensbotschaften und somit auch keinen Grund in den Sport zu investieren (vgl. Freyer 2011, 560). Des Weiteren dienen die Medienanstalten dem Sport als ein weiteres Finanzierungsinstrument. Durch die Nachfrage von medialen Nutzungsrechten generiert der Sport Einnahmen (vgl. Scharenberg/Krüger 2004, 88). Indessen liefert der Sport spannende Inhalte und Nachrichten, was ein vermeintlicher Garant für Einschaltquoten und eine große Reichweite (große Zahl an zu erreichenden Kunden) ist. Mit dem Inhalt „Sport“ wollen die Medien ebenfalls die jeweilige Zielgruppe erreichen um einerseits die positiv besetzten Attribute für sich zu nutzen und andererseits ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber konkurrierenden Medienanstalten zu erzeugen (vgl. Schwier/Schauerte 2008, 32 und Bruhn 2010, 17).

Medien und Wirtschaft: Medien dienen Wirtschaftsunternehmen als Multiplikator ihrer Produkt- und Unternehmensbotschaften. Zum einen durch die vorhergehenden Sponsoringmaßnahmen und zum anderen durch die Platzierungen von Mediawerbung oder „Präsentiert von...“-Anzeigen. Durch den Verkauf von Plattformen (z.B. Sendezeit) erwirtschaften Medienunternehmen Einnahmen (vgl. Preuß 2009, 291). Die Wirtschaft will über die Verbindung zu den Medien mit ihrer Zielgruppe in Kontakt treten und versucht diese möglichst zu erweitern. Durch das sinkende Interesse an Mediawerbung kommt nun das Sponsoring zu tragen (vgl. Bruhn 2010, 17). Holger Preuß (Sportökonom und Sportsoziologe) ist jedoch der Meinung, dass diese Verbindung auch ohne den Inhalt Sport bestehen würde. Er geht davon aus, dass „die klassischen Kommunikationsinstrumente auch ohne Sponsoring die gewünschte Wirkung erzielen“ (Preuß 2009, 292). M.E. liegt die Realität zwischen den beiden vorherigen Ansichten. Zwar erreichen Unternehmen mit „normaler“ Werbung ihre Zielgruppe, jedoch spielt Sponsoring heutzutage, wie anhand von Abbildung 7 (vgl. Abb. 7, Anhang) zu erkennen ist, eine immer wichtiger werdende Rolle.

Zusammengefasst bedeutet es nach Bruhn, dass keiner der obengenannten Akteure ohne den Anderen eine Chance hat, erfolgreich auf dem Sportmarkt zu bestehen (vgl. Bruhn 2010, 17). Daniel Beck, der an der Universität Freiburg (Schweiz) im Bereich der Kommunikationswissenschaft und Medienforschung arbeitet, kritisiert diese Abhängigkeit. In seinem Forschungsschwerpunkt untersucht er die Beziehungen von Sport und Medien. Demnach erfolge keine objektive Berichterstattung mehr, da die Medien auf den Sport und die Wirtschaft angewiesen sind. Es kommt somit nur noch seltener zu investigativem Journalismus. Um Investoren nicht abzuschrecken, wird das Bild des Sports des Öfteren verschönert. Gewaltbereite Hooligans, Korruption und Doping werden gerne ausgeblendet (vgl. Beck 2013, 196).

Ein weiteres Problem liegt im Einfluss der Sponsoren auf den Sport. Die Sponsoringmaßnahmen der Wirtschaft beschränken sich auf nur wenige Sportarten wie bspw. den Fußball. Handball oder Wintersport haben heutzutage Probleme finanzielle Mittel zu generieren, um erfolgreich ihren Aktivitäten nachzugehen. Selbst im Fußball haben kleinere Vereine Schwierigkeiten einen Hauptsponsor zu finden. Auch hier konzentrieren sich die Sponsoren nur auf die großen Vereine (vgl. Bühler/Nufer 2011a, 309). Dies liegt nach Ansicht von Bruhn vor allem „am Anspruch der Hauptsponsoren, als ‘Global Player’ aufzutreten und bei Vereinen engagiert zu sein, die einen werblichen Auftritt auch außerhalb der Landesgrenzen ermöglichen“ (Bruhn 2010, 451).

### 3.2 Rechte und Lizenzen

Wie vorhergehend erwähnt, wird der Sport, insbesondere der Fußball, durch wirtschaftliche Unternehmen und Medienanstalten finanziert. Im weiteren Verlauf werden juristische Aspekte beim Verkauf von Rechten und Lizenzen untersucht. Hierbei wird das Hauptaugenmerk auf das Geschäft des Fußballs gelegt.

Früher erwirtschafteten Fußballvereine vorwiegend durch ihre Einnahmen bei den Heimspielen der Mannschaft finanzielle Mittel. Heutzutage übersteigt der Erlös aus dem Rechte- und Lizenzverkauf deutlich die Eintrittsgelder (vgl. Einnahmen buli 2016). Die Hauptträger der Rechte sind die Sportler, Fußballvereine und Verbände, aber auch Ausrichter von Sportgroßveranstaltungen. Die Sportler übertragen, sobald sie für Ihren Verein auftreten (z.B. Spiel oder Pressekonferenz), den Großteil ihrer Persönlichkeitsrechte an diesen (vgl. Fahrner 2012, 212).

In der Literatur wird zwischen verschiedenen Rechten und Lizenzen unterschieden. Hierzu zählen die medialen Rechte, die Zugangs- und Teilnahmerechte, die werblichen Rechte und die Auszeichnungs- und Produktionsrechte.

Die medialen Rechte werden seitens Rechteinhaber (z.B. Vereinen und Veranstalter) hauptsächlich an die Massenmedien verkauft (vgl. Richter 2013, 534). Wie bereits in Kapitel 3.1 „Magisches Dreieck der Sportökonomie“ erwähnt, nutzen Medienanstalten die medialen Rechte um ihre Zielgruppe zu erreichen und um an den positiv besetzten Attribute des Sports zu profitieren.

Die Zugangs- und Teilnehmerrechte betreffen sowohl die Massenmedien, als auch den allgemeinen Sportbesucher aus der Bevölkerung. Vereine und Organisatoren vergeben „das Recht des Zugangs“ an Journalisten und Medienvertreter. Dies geschieht derzeit nicht kommerziell. Es wird jedoch nach Stellenwert des Mediums und der Medienanstalt entschieden. Aufgrund von begrenzten Räumlichkeiten kann nicht jeder Pressevertreter zu einem Sportevent akkreditiert werden (vgl. Richter 2013, 536). Das Recht des Zugangs wird den Besuchern einer Veranstaltung durch den Kauf einer Eintrittskarte geltend gemacht. Hiermit ist der Besucher berechtigt das Event, vor Ort zu verfolgen und die damit verbundenen Angebote wie Catering oder Sanitäranlagen in Anspruch zu nehmen (vgl. Fahrner 2012, 186). Ein Zusatz des Zugangsrechts beinhaltet das Verkaufsrecht. Dadurch hat bspw. ein Caterer das Recht, im Stadion Verpflegung zu vertreiben (vgl. Richter 2013, 538).

Die werblichen Rechte, besser bekannt als Sponsoringrechte, werden von den Rechteinhabern an wirtschaftliche Unternehmen und andere Sponsoren verkauft. Diese Sponsoren sichern sich damit nicht nur das Recht ihr Logo als Trikot- oder Bandenwerbung abzubilden, sondern auch den Namen des Gesponserten zu Nutzen (Namensrecht). Somit kann ein wirtschaftliches Unternehmen die Namensgebung eines Vereins, einer Liga oder eines Events beeinflussen (vgl. Richter 2013, 538). Eine der geläufigsten Vorgehensweisen in Deutschland betrifft an dieser Stelle die Namensgebung eines Stadions (z.B. Allianz Arena in München, Veltins Arena in Gelsenkirchen).

Bei den Auszeichnungs- und Produktionsrechten verkauft der Rechteinhaber Lizenzen an Hersteller und Dienstleister. Bei den Auszeichnungsrechten handelt es sich zwar auch um eine Form des Sponsorings, jedoch soll diese Lizenz als Qualitätssiegel einer Marke, Ware oder Dienstleistung fungieren. Hierbei kann zum Beispiel der Name eines Verbands genutzt werden, um den Käufern eine höhere Qualität des Produkts zu suggerieren (vgl. Richter 2013, 542). Dies geschieht bspw. bei dem Videospiel „FIFA“ regelmäßig. An dieser Stelle nutzt der Hersteller „Electronic Arts“ (EA) den Namen des internationalen Fußballverbands FIFA. In Bezug auf die Produktionsrechte ist hauptsächlich das Element des Merchandisings zu betrachten. Darunter ist „die Herstellung bzw. das Angebot solcher Waren und Dienstleistungen gemeint, in deren Namen oder Gestaltung der Name oder andere signifikante (geschützte) Elemente von Sportorganisationen oder Einzelsportlern verwendet werden“ (Richter 2013, 542). Freyer versteht Merchandising ebenso als eine Art Verkaufsförderung und ordnet diesem weiterführend ein eigenes Geschäftsfeld zu (vgl. Freyer 2011, 491). Dies ist m.E. ein weiteres Indiz für die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport. Wenn nun der Vergleich zwischen „Früher“ und „Heute“ gezogen wird, ist zu erkennen, dass sich das gesamte System des Sports auf Gewinnerzielung spezialisiert hat.

### **3.3 TV-Übertragung**

Im Jahr 1934 wurde das Fernsehen in Berlin erfunden. Bereits zwei Jahre später wurden die Olympischen Spiele 1936 live aus der deutschen Hauptstadt übertragen. Insgesamt hatte dieses Event 160.000 Zuschauer, die das Ereignis auf Leinwänden und in Fernsehstuben verfolgten (vgl. Klee/Trede 2009). Den Gewinn des Weltmeistertitels 2014 der Nationalmannschaft sahen dagegen 34,57 Millionen Deutsche live (vgl. Welt 2014). Eines der populärsten Sportereignisse der Welt stellt der Super Bowl dar. Das Finale der amerikanischen Football-League (NFL) verfolgten 2016 weltweit rund 800 Millionen Menschen (vgl. GQ 2016).

Das beliebteste Sportmedium ist nach wie vor das Fernsehen. Der Fußball ist der präsenteste Inhalt, da dieser den Großteil des gesellschaftlichen Interesses weckt und schon Teil der populären Kultur ist. Sport und das Massenmedium TV bieten der werbetreibenden Wirtschaft „eine höchst attraktive Plattform zur Realisierung von kommunikativen Maßnahmen“ (Schwier/Schauerte 2008, 9). Vor allem der Fußball garantiert den Medienanstalten eine hohe Anzahl an Einschaltquoten und somit den wirtschaftlichen Unternehmen den Zugang zu ihren Zielgruppen (vgl. Schwier/Schauerte 2008, 32). Ausführliche Informationen zu den gegenseitigen Auswirkungen von Sport, Medien und Wirtschaft liefert Kapitel 3.1 „Magisches Dreieck der Sportökonomie“.

Die Abbildung 8 (vgl. Abb. 8, Anhang) zeigt die zehn quotenbesten Sendungen in Deutschland. Es fällt auf, dass es sich hierbei ausschließlich um sportliche Großevents im Fußball handelt. Dies belegt die Aussage von Jürgen Schwier (Sportwissenschaftler) und Thorsten Schauerte (Sportwissenschaftler und Sportpublizist), dass der Sport, im Speziellen der Fußball, „eine höchst attraktive Plattform zur Realisierung von kommunikativen Maßnahmen“ darstellt (Schwier/Schauerte 2008, 9).

Nun stellt sich die Frage welcher Sender das Recht hat, die Sportveranstaltung zu senden bzw. darüber zu berichten. Dies wird im Folgenden am Beispiel der deutschen Fußball-Bundesliga erläutert.

Es gibt zwei verschiedene Vermarktungsarten, die Zentralvermarktung und die Einzel- bzw. Dezentralvermarktung. Bei der Zentralvermarktung treten die Vereine alle Übertragungsrechte an den jeweiligen Dachverband ab. Bei der Bundesliga ist dies die DFL und in der europäischen Champions League die UEFA (vgl. Richter 2013, 546). In Spanien herrscht dagegen eine Einzel- bzw. Dezentralvermarktung. Hier sind die jeweiligen Clubs die Inhaber ihrer Rechte und können frei über diese verfügen und somit auch ihre eigenen TV-Verträge abschließen (vgl. Bühler/Nufer 2011b, 433). Die zentrale Vermarktung erlaubt den Verkauf von verschiedenen Rechte-Paketen. So kann die DFL ein Paket für die Live-Übertragung und eines für die Zusammenfassungen der jeweiligen Partien anbieten. Bei der Dezentralvermarktung wäre nach Marcel Fahrner (u.a. Sportökonom) das Problem, dass sich die Medienanstalten größtenteils für die Spiele der Spitzenvereine interessieren würden. Kleinere Vereine könnten dadurch auf längere Sicht in einen finanziellen Notstand geraten (vgl. Fahrner 2012, 205).

In Deutschland teilen sich die Medienanstalten Sky, ARD und ZDF, Sport1 und der Springer-Verlag die Verwertungsrechte der ersten und zweiten Bundesliga. Die DFL



nahm für die Spielzeiten von 2013 bis 2017 insgesamt 2,5 Milliarden Euro ein. Dies macht eine Summe von 628 Millionen Euro pro Spielzeit. Die Live-Rechte liegen in diesen Spielzeiten ausschließlich bei dem Pay-TV-Sender Sky, welche für dieses Recht rund 486 Millionen Euro bezahlt haben (vgl. Pelikan 2012). ARD und ZDF zeigen mit ihren Formaten „Sportschau“ und „Das aktuelle Sportstudio“ die Highlights des jeweiligen Spieltags. Sport1 überträgt das Topspiel der zweiten Bundesliga am Montagabend live. Der Springer-Verlag hat das Recht, Zusammenfassungen und Höhepunkte über Web- und Mobileclips zu vertreiben (vgl. kicker 2012).

In Zukunft wird es wohl voraussichtlich keine derartige Monopolstellung, wie des Pay-TV Senders Sky, mehr geben. Ab der Saison 2017/18 ist es laut dem Bundeskartellamt nicht mehr möglich, alleiniger Rechteinhaber aller Liveübertragungen (mit Ausnahme des Topspiels der zweiten Liga) zu sein (vgl. Tagesschau 2016). "Solange nur ein Inhaber der Live-Rechte am Markt ist, birgt dies die Gefahr, dass der Innovationswettbewerb - insbesondere der von internetbasierten Angeboten - beschränkt wird" (Tagesschau 2016). Hier wird versucht die fortschreitende Webentwicklung zu schützen und sicherzustellen, dass Sport zunehmend auch für das Internet verfügbar ist.

## 4 Sportmarketing

Um die Komplexität des Sportmarketings zu verstehen, wird im Folgenden zunächst auf allgemeine Definitionen des Marketings eingegangen. Der Ursprung des Marketings liegt im Mittelalter auf Basaren und Märkten. Schon dort wurden regelmäßig Waren ausgetauscht und gehandelt. Schon damals entschied bei Preis- und Qualitätsgleichheit die Sympathie des Händlers. „Im Wesentlichen beschäftigt sich das Marketing mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 3). So können Freundlichkeit und Service ausschlaggebend für eine Kaufentscheidung sein (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 3). Diese Faktoren spielen auch beim Sportmarketing eine Rolle. Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Hanna Schramm-Klein definieren Marketing als „Bündel der marktgerichteten Aktivitäten der Unternehmen“ (Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 2). Demnach unterscheiden sich das „normale“ Marketing und das Sportmarketing nur in der Auswahl des Marktes. Während sich bspw. ein Lebensmittelhersteller auf die Ernährungsbranche konzentriert, richtet sich ein sportorientiertes Unternehmen nach dem Sportmarkt. Die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung ist dabei ausschlaggebend, dass der Sport im Laufe der Zeit zu einem Markt wurde (vgl. Schubert 2009, 248). André Bühler und Gerd Nufer stützen ihre Definition ebenfalls auf das Fundament des betriebswirtschaftlichen Marketings, wobei „eine spezielle Adaption notwendig ist, damit Sportmarketing funktioniert“ (Bühler/Nufer 2013a, 42). Wie auf jedem Markt, sind Unternehmen auch auf diesem Markt gezwungen durch Marketingaktivitäten neue Kunden zu generieren um Umsätze zu erwirtschaften (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 24).

In Ausnahmefällen agieren vermeintlich als sportextern geltende Unternehmen auch auf dem Sportmarkt bzw. nutzen den Sport um ihre Produktbotschaft zu senden. Hierbei ist von „Marketing mit Sport“ die Rede. Demgegenüber steht das „Marketing von Sport“, welches auf die Marketingaktivitäten von sportnahen Unternehmen und Organisationen abzielt (vgl. Nufer/Bühler 2013a, 7).

Das folgende Kapitel beinhaltet zuallererst eine Charakterisierung und Differenzierung des in Abbildung 4 „Sportmarketing“ dargestellten „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“. Anschließend wird auf die Bedeutung von „Marken im Sport“ eingegangen. Hierbei werden besonders die Begriffe der Markenidentität, der Markenführung und der Markenkommunikation eine Rolle spielen.

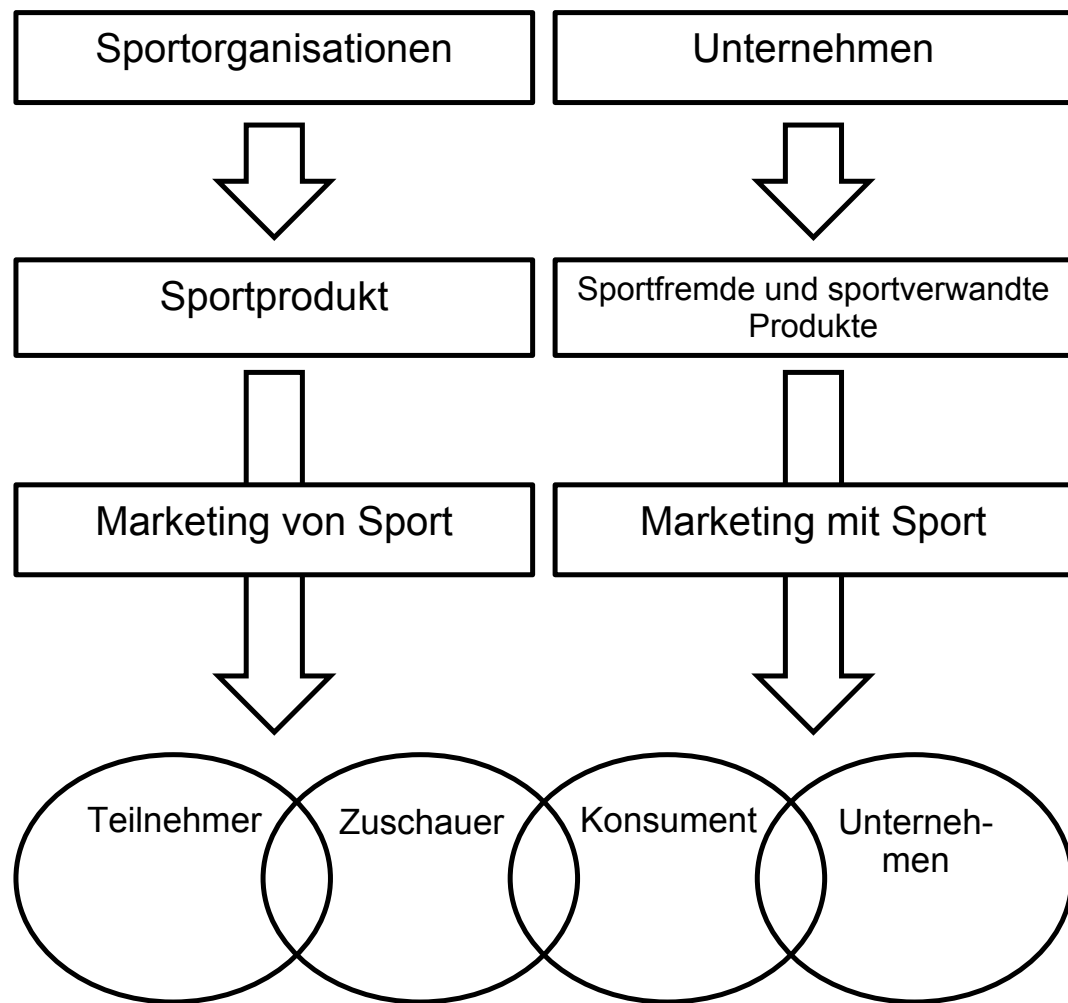


Abbildung 4: Sportmarketing, eigene Darstellung nach Bühler/Nufer 2013a, 43.

#### 4.1 Marketing von Sport

Wie eingangs erwähnt sind sportorientierte Unternehmen (Sportorganisationen) heutzutage gezwungen, Vermarktungsaktivitäten durchzuführen um am Markt bestehen zu können. Bei dem zu vermarkteten Produkt handelt es sich um eine Dienstleistung, dem Sport. Im produzierenden Gewerbe (z.B. Automobilbranche) wird dieses Produkt als Sachgut bezeichnet. Im Sport gibt es, wie bspw. auch in der Automobilbranche, verschiedene Produktionsfaktoren. Hierbei wird zwischen internen und externen Produktionsfaktoren unterschieden. (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 24).

Zu den internen Produktionsfaktoren zählen u.a. „das Personal, insbesondere Sportler und Trainer, Infrastruktur und Betriebsmittel (z.B. Stadion, Sport- und Trainingsgeräte, Ausrüstung), Dienstleistungen (z.B. Kartenvorverkauf, Information, Spielbetrieb) und Veranstaltungsrechte (z.B. Sponsoringrechte)“ (Horch/Schubert/Walzel 2014, 24). Am

Ende dieser Produktionskette steht das Produkt „Sport“, welches zu einem möglichst hohen Preis an Zuschauer, Medien und Sponsoren verkauft wird. Diese Elemente lassen sich von den jeweiligen Sportorganisationen beeinflussen, die externen Produktionsfaktoren jedoch nicht. Diese beinhalten bspw. die Stimmung bei einem Fußballspiel im Stadion. Hierbei sind die Zuschauer nicht nur Konsumenten, sondern auch Produzenten. Der Unterhaltungsgrad eines Stadionbesuches ist somit nicht nur von der Qualität der Fußballpartie, sondern auch von nicht zu beeinflussenden Faktoren abhängig (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 25). Das Ziel von Sportorganisationen muss somit sein, sich gegenüber Kontrahenten aus der gleichen Branche durchzusetzen und abzuheben. Dies können Ligarevalen aber auch andere Sportarten sein. Dem hinzu kommen alternative Freizeitmöglichkeiten, die die potenziellen Zuschauer zur selben Zeit ausführen könnten (z.B. Kino) (vgl. Bühler/Nufer 2013a, 44). Manfred Schubert, vom Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln, definiert die Hauptaufgabe von Sportorganisationen als „Aufbau und Pflege von Beziehungen zu einer Vielzahl von Akteuren“ (Schubert 2009, 259). Diese Akteure gliedert er in: Partner die zur Produktion nötig sind, Partner zur Erstellung des Produkts „Sport“ und Partner als Interessenten von unterschiedlichen Nutzwerten (vgl. Schubert 2009, 260). M.E. müsste Schubert hierbei mehr auf die Zuschauer als Produzenten eingehen. Es könnte es sein, dass er diese bei seinen Akteuren miteinbezieht, jedoch sollten diese dann explizit erwähnt werden. Einen Überblick über den Marketingmix der Sportunternehmen wird in Kapitel 4.3.3 gegeben.

Das Problem der Materie „Marketing von Sport“ liegt im derzeitigen Untersuchungs- und Anwendungsstand. In vielen Sportorganisationen wird das Thema „Marketing“ noch immer vernachlässigt. Auch die Forschung und Literatur beschränken sich größtenteils auf das „Marketing mit Sport“ in Form von Sponsoring.

## **4.2 Marketing mit Sport**

Die Geschichte des Sportsponsorings und somit das des „Marketing mit Sport“ begann in Deutschland Ende der 1960er Jahre. Damals unterstützten Mineralölkonzerne Teams im Automobilsport mit finanziellen Mitteln. Im Gegenzug wurden auf den Rennautos kleine und noch unauffällige Aufkleber angebracht. Anschließend wurde auch die Tabakindustrie auf den Sport als Werbeplattform aufmerksam. Die Zigarettenhersteller wollten dadurch das Werbeverbot im Fernsehen umgehen. Somit nutzen sportfremde Unternehmen, den Sport um öffentliches Aufsehen zu erregen (vgl. Preuß 2009, 287).

Heutzutage dienen Unternehmen, die nicht als sportbezogen gelten, als ein wichtiges Finanzierungsinstrument des Spitzensports (vgl. Preuß 2009, 282).

„Sport wird mit Tugenden wie Fairness, Teamgeist, Leistungsorientierung oder Leidenschaft, Attraktivität und Emotionen assoziiert, was ihn als Kommunikationsplattform attraktiv macht“ (Nufer/Bühler 2013c, 271). Sportfremde Unternehmen wollen diese Assoziationen und das hohe Maß an Sportinteresse der breiten Gesellschaft nutzen, um einen positiven Ertrag aus verschiedenen Wirkungen zu erzielen (vgl. Nufer/Bühler 2013c, 271). Hierbei wird in der Literatur unter anderem zwischen Transport-, Transfer- und strategischer Funktion unterschieden (vgl. Preuß 2009, 294).

Bei der Transportfunktion nutzt der Sponsor den Gesponserten um eine „Stabilisierung oder Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens, eines Produkts oder einer Marke“ (Preuß 2009, 294) zu erreichen. Hierbei nutzt das sportfremde Unternehmen die vergleichsweise homogene Zielgruppe des Sports und kann dadurch eine höhere Bekanntheit generieren als es die klassische Werbung (z.B. TV-Werbespot) tut (vgl. Preuß 2009, 294). Vor allem unbekannte Firmen versuchen durch ein Sponsorenengagement im Sport einen erhöhten Bekanntheitsgrad zu erlangen. Außerdem hat der Sponsor das Ziel, die eigenen Ansichten an den Kunden zu übermitteln, um dadurch einen Kauf des eigenen Produkts zu erreichen (vgl. Freyer 2011, 575).

Die Transferfunktion besteht in einem Imagetransfer. Hierbei soll die Zielgruppe die positiven Attribute des Sports auf den Sponsor, ein Produkt oder eine Marke übertragen (vgl. Preuß 2009, 294). Der Sport ist an diesem Punkt stellvertretend für verschiedene Sportarten, Sportler und deren Erfolge. So werden mit dem Schwimmen andere Charakteristiken verbunden als mit dem Fußball. Auch das Sponsoring von großen Sportveranstaltungen (z.B. Olympia) hat wiederum eine andere Wirkung auf die Zielgruppe. Der Sponsor muss sich bewusst sein, welche Attribute er erhalten und welche Zielgruppe er ansprechen möchte (vgl. Freyer 2011, 575).

Unter der strategischen Funktion werden „Ziele gefasst, die der langfristigen Geschäftspolitik dienen“ (Preuß 2009, 295). Dies betrifft nur geringfügig die Kundenansprache. Hierbei spielen Beziehungsmarketing (z.B. b2b oder Mitarbeitermotivation), das Umgehen von Kommunikationsbarrieren und der Aufbau von Eintrittsbarrieren für Konkurrenten eine wichtige Rolle (vgl. Preuß 2009, 295).

Freyer erweitert diese Liste der unternehmenspolitischen Zielsetzungen um die Kaufstimulierung. Sportler und Sportclubs dienen hierbei als Vorbildfunktion für den potenziellen Käufer. „Wenn Jürgen Klopp einen Opel fährt, möchte ich das auch“. Das Unternehmen setzt hierbei auf die Nachahmung der Kunden (vgl. Freyer 2011, 575).

In Abbildung 9 (vgl. Abb. 9, Anhang) sind die Ziele von Schweizer Unternehmen zu erkennen, die sich im Jahr 2014 im Sportbereich engagierten. Daraus ist zu entnehmen, dass sich an Stelle sechs, mittel- und langfristige Absatz- bzw. Umsatzziele befinden. M.E. steht das Erzielen von finanziellen Einnahmen jedoch stets an erster Stelle von wirtschaftlichen Unternehmen (NPOs ausgeschlossen), da bspw. mit einem erhöhten Bekanntheitsgrad auch ein höherer Absatz sowie Umsatz zu erwarten ist.

Im Gegensatz zu den positiven Auswirkungen von einem Engagement im Sport sind die negativen Folgen nicht zu vernachlässigen. Durch die enge Beziehung zwischen Wirtschaft und Sport entsteht eine Art Abhängigkeit die bereits im „Kapitel Gegenseitige Auswirkungen“ erörtert wurde. „Geld führt im Sport nicht selten zu einer Mentalität des „Siegen Wollens um jeden Preis“, wobei der Fair-Play-Gedanke und die Kameradschaft verloren gehen“ (Preuß 2009, 283). Die hohen Geldsummen die auf dem heutigen Sportmarkt transferiert werden, lassen, wie am Beispiel des FIFA-Skandals rund um Joseph Blatter zu sehen ist, auch viel Steuerbetrug und Korruption entstehen (vgl. Preuß 2009, 283). Auch Freyer sieht in den fortschreitenden Investitionen der Wirtschaft in den Sport ein Problem. Oftmals wird der Sportmarkt nicht systematisch analysiert bevor ein Sponsoring eingegangen wird. Für viele Unternehmen bedeutet dies hohe Kosten für wenig Ertrag (vgl. Freyer 2011, 570).

### **4.3 Marken im Sport**

Der Beginn der Entwicklung einer Marke entstand im Zuge der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts. Durch die einsetzende Massenproduktion und der Kommerzialisierung forderten die Verbraucher ein Kennzeichen für gute Qualität und Information zu der Herkunft eines Produktes (vgl. Preuß 2014, 6).

Um eine erste Erklärung von „Marken im Sport“ abzugeben, kann die Analogie zum Sport genutzt werden. Ein Produkt oder eine Dienstleistung kann nur dann eine Marke werden, wenn sie langfristig und nachhaltig erfolgreich ist. Im Sport ist es vergleichbar. Es wird sich nur an den Gewinner eines Rennens erinnert. Der zweite und dritte Platz geraten mit der Zeit in Vergessenheit. Bei Marken ist es ähnlich, bis auf die Tatsache,

dass es hinter dem Marktführer viele verschiedene Marken im Mittelfeld gibt. Außerdem kann es auch vorkommen, dass mehrere Marken auf einer vergleichbaren Ebene agieren (z.B. Adidas und Nike) (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 44).

Um den Begriff „Marke“ allgemein zu definieren, bietet sich das 1995 verabschiedete Markengesetz an, welches besagt: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (§3 Abs. 1 MarkenG). Demnach wird auch bei „Marken im Sport“ zwischen Produkten und Dienstleistungen unterschieden (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 65).

Normalerweise wird im Bereich der Produkte zwischen Konsum- und Industriegüter unterschieden. Jedoch haben Industriegüter (z.B. Züge oder Druckmaschinen) im Sport nur eine minimale Bedeutung, weshalb sie im Folgenden nicht bearbeitet werden. Konsumgüter wecken im täglichen Leben die Aufmerksamkeit der Verbraucher und werden auch als „Markenartikel“ bezeichnet (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 46). Im Sport wäre Adidas ein bekannter Sportartikelhersteller. Dieser wird sofort mit einer guten Qualität und dem Markenzeichen der „drei Streifen“ assoziiert. Im Kunden weckt Adidas positive Emotionen und ein bestimmtes Lebensgefühl. Dies ist es, was eine Marke ausmacht (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 47).

In den 1970er Jahren wurden Dienstleistungen als Marken anerkannt und konnten somit auch von den jeweiligen Institutionen geschützt werden. Der Hamburger Fußballverein FC St. Pauli wäre ein Beispiel hierfür. Obwohl St. Pauli sportlich nur wenige Erfolge feiert, gilt der Verein als Marke (vgl. Hoffmeister 2005, 138). Die Olympischen Spiele sind ein Beispiel dafür, wie eine Sportveranstaltung (=Dienstleistung) zu einer Marke werden kann (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 48).

Eine dritte Art von „Marken im Sport“ sind die Sportler selbst. Diese können durch Sponsoringengagements bei Firmen das Gesicht einer Marke werden. Dabei wird die bereits angesprochene „Vorbildfunktion“ der berühmten Persönlichkeit genutzt, um dadurch eine Marke, sei es nun ein Produkt oder eine Dienstleistung, an den Endverbraucher zu vertreiben (vgl. Schaaf 2013, 324). So können Sportartikelhersteller durch die Nutzung eines Testimonials einen höheren Verkaufspreis rechtfertigen. „Nike“

konnte mit dem amerikanischen Basketballspieler Michael Jordan eine eigene Sportmarke etablieren (vgl. Preuß 2014, 16). Jordan ist auch ein gutes Beispiel dafür, wie ein Sportler zu einer Marke werden kann und wie nah sportlicher Erfolg mit einer erfolgreichen Markenentstehung verbunden ist (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 48). Eine ausführlichere Beleuchtung dieser Thematik ist leider nicht möglich, da es den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.

Im Vergleich zu „allgemeinen Marken“ müssen bei „Marken im Sport“ spezielle Besonderheiten beachtet werden. So verfügen viele Markeninhaber über ein Monopol in ihrem jeweiligen Bereich. Dies betrifft besonders Sportverbände. So stehen bspw. der DFB (Deutscher Fußball-Bund) und der DOSB (Deutsche Olympische Sportbund) nicht in direkter Konkurrenz, obwohl sie beide dem Sportmarkt angehören. Der Verbraucher kann somit auf kein Konkurrenzprodukt aus der jeweiligen Sportbranche auszuweichen (vgl. Preuß 2014, 17). Die psychologische Einstellung der Verbraucher im Sport ist ebenfalls besonders. So würde in der Fußball-Bundesliga kein Fan von Borussia Dortmund ein FC Schalke-Trikot kaufen und dies, obwohl die beiden Mannschaften die gleiche Sportart in derselben Liga spielen. Außerdem bestimmt im Sport nicht der Produktnutzen über die Kaufentscheidung, sondern das Markenzeichen. Die Fanmütze wird somit nicht als Sonnenschutz gekauft, sondern um die Zugehörigkeit zu einem Verein zum Ausdruck zu bringen (vgl. Preuß 2014, 17). Eine weitere Eigenschaft der Marken im Sport liegt in der regionalen Verbundenheit. So entscheidet oftmals der Wohnort über eine Kaufentscheidung. Ein Beispiel wäre ein Skigebiet. Obwohl es theoretisch möglich wäre eine andere Sportart zu wählen, entscheidet sich die Mehrzahl der Konsumenten für den Wintersport, welcher in diesem Zusammenhang als Marke gesehen wird. Daraus folgt, dass auch verschiedene Sportarten als Marken gelten können und in gegenseitiger Konkurrenz stehen (vgl. Preuß 2014, 18).

Trotz allem dient eine Marke „der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz“ (Bühler/Nufer 2012, 385). Die Sportinstitutionen und besonders die Sportartikelhersteller wollen durch individuelle Gestaltung und Vermarktung ihrer Marke und somit auch ihres Produkts, den Verbraucher zum Kauf bewegen. Dies soll geschehen obwohl die Konkurrenz ein funktionell und qualitativ vergleichbares Produkt anbietet (vgl. Bühler/Nufer 2012, 385). Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten der Markenidentität, der Markenführung und der Markenkommunikation genauer betrachtet.



### 4.3.1 Markenidentität

Wie bereits erwähnt, dient die Markenidentität einer Marke „der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz“ (Bühler/Nufer 2012, 385). Dies wird durch unterschiedliche Merkmale erreicht. Dazu zählen einerseits die wahrnehmbaren Eigenschaften wie Name, Logo, Farbe und Design. Andererseits beinhaltet eine Marke auch stets nicht wahrnehmbare Charakteristiken, welche hauptsächlich durch Kognitionen und Emotionen dargestellt werden (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 56). „Die Kognitionen geben unser Wissen und unsere gelernten Erfahrungen zu einer Marke wieder; die Emotionen betreffen alle unsere Gefühle, die wir mit einer Marke verbinden“ (Adjouri/Stastny 2006, 56). Ein Beispiel für Kognition, die in Bezug auf eine Marke angewendet wird, wäre die Bekanntheit. Allgemein lassen sich kognitive Merkmale durch Marktforschung gut messen. Emotionen hingegen sind nur schwer zu ermitteln und werden umgangssprachlich auch als das Markenimage bezeichnet (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 56).

Heribert Meffert, Manfred Bruhn und Karsten Hadwich unterteilen die Markenidentität in Selbst- und Fremdbild. Demnach beinhaltet das Selbstbild die Ansichten der internen Stakeholder (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 294). Hierzu zählen bspw. Mitarbeiter und Eigentümer. Diese Gruppe verfolgt „neben individuellen Interessen auch gemeinsame Ziele, u.a. die Sicherstellung von Einkommen, das Streben nach Prestige/Anerkennung sowie die Entfaltung eigener Fähigkeiten“ (Tham 2008, 64). Das Selbstbild ist deshalb so wichtig, da ein Unternehmen in der Sportbranche in sehr engem Kontakt zu den Kunden steht und dieser von der jeweiligen Marke überzeugt werden muss. Das Selbstbild stellt somit die Zielidentität eines Unternehmens bzw. eines Produkts oder einer Dienstleistung dar (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 294). Nach Meffert und Bruhn wird das Fremdbild von externen Anspruchsgruppen bestimmt. Diesbezüglich bestimmen unter anderem Kunden, Lieferanten und Staat die Markenidentität bzw. das Image eines Produkts oder einer Dienstleistung (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 294). Somit haben die externen Stakeholder einen direkten aber auch indirekten Einfluss auf das Unternehmen. Dieser Einfluss besteht nicht nur in der Gegenwart, sondern kann auch erst zukünftig eintreten (vgl. Tham 2008, 65). Des Weiteren dient die Markenidentität der Nachfrageseite als Merkmal für eine gewisse soziale Gruppenzugehörigkeit. Besonders im Sport findet dies in Bezug auf Fans Anwendung. Somit überträgt der Kunde, z.B. durch das Tragen eines Fanschals, die Assoziationen eines Vereins auf sich selbst. Auch im Bereich von nationalen Verbänden (z.B. DFB) wirkt ein Markenzeichen identitätsstiftend (vgl. Preuß 2014, 14).

### 4.3.2 Markenführung

Das Ziel der Markenführung besteht gewissermaßen in der Stärkung der vorhergehend beschriebenen Markenidentität. Diese muss klar definiert werden um die interne und externe Anspruchsgruppe optimal zu erreichen. Die besagte Stärkung ist durch Präzisieren des Selbst- und Fremdbildes möglich. Des Weiteren muss eine klare Differenzierung zur Konkurrenz geschaffen werden. „Was macht die eigene Marke besser als die der anderen?“. Außerdem impliziert eine optimale Markenführung das Wecken von Markenbedürfnissen bei den potenziellen Kunden (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 29). „Eine angepasste Unternehmensorganisation mit klaren Verantwortungsverteilungen sowie ausreichender Personal- und Finanzressourcen“ (Bühler/Schunk 2013, 137) sind in einer guten Markenführung unerlässlich.

Da das Selbst- und Fremdbild bei der Markenführung verbessert werden soll, besteht auch eine interne und eine externe Markenführung. Diese sind jedoch nicht zu trennen, sondern als Einheit zu betrachten, was in der Praxis zu einer positiven Verstärkung der jeweiligen Elemente führen kann (vgl. Aaker/Stahl/Stöckle 2015, 130). So können Mitarbeiter auch Kommunikationselemente wahrnehmen, die ursprünglich an den potenziellen Kunden gerichtet waren. Die externe Markenführung weist im Vergleich mehr Budget und kreative Kommunikationsprogramme auf als die Interne. Dies kann und soll auch zu Auswirkungen auf die Mitarbeiter führen (vgl. Aaker/Stahl/Stöckle 2015, 130). Auch in der Markenführung im Sport wird die Wechselwirkung zwischen Selbst- und Fremdbild beschrieben. Demnach müssen sich besonders Sportorganisationen der Verbindung zwischen den Ansichten der Mitarbeiter und der Kunden im Klaren sein (vgl. Bühler/Schunk 2013, 137). Dies ist auf die Abhängigkeit der Einnahmen aus dem Verkauf von Merchandisingartikeln, Tickets und Medienrechten zurückzuführen. Umso höher die Markenattraktivität bzw. die Markenstärke eines Vereins ist, desto höher kann er die Preise ansetzen (vgl. Rohlmann/Schewe 2005, 11).

Die Markenführung auf Basis der Markenidentität lässt sich in drei Schritte einteilen. Die Planung bildet das Fundament eines jeden Markenführungsprozesses. Hierbei kommt es zu einer Markenanalyse, einer internen und externen Situationsanalyse und zur Ausarbeitung einer Markenstrategie mit dazugehöriger Markenpositionierung (im folgenden Kapitel wird noch genauer auf die Markenpositionierung eingegangen). An zweiter Stelle steht die Koordination der einzelnen Maßnahmen. Dabei wird gewährleistet, dass sowohl die potenzielle Zielgruppe, als auch die Mitarbeiter angesprochen werden. Außerdem wird sichergestellt, dass der strategische Plan optimal durchgeführt

wird. Die Kontrolle besteht aus dem Markencontrolling und beinhaltet die Markenerfolgsmessung. Diese dient zur Evaluation und Verbesserung der durchgeführten Prozesse (vgl. Burmann/Ulbricht/Schade 2014, 97).

Zusammengefasst „werden starke Marken von innen nach außen entwickelt. Um eine starke Marke zu etablieren, müssen Mitarbeiter und Geschäftspartner die Markenvision verstehen und sie gezielt zum Leben erwecken“ (Aaker/Stahl/Stöckle 2015, 130). Dies ist auch m.E. das Grundprinzip einer guten Markenführung. Wenn die Mitarbeiter von einer Marke überzeugt sind, tragen sie diese Überzeugung auch an externe Anspruchsgruppen und somit an die potenziellen Kunden. Die Besonderheit an der Markenführung im Sport liegt, wie bereits erwähnt in der Abhängigkeit zu unbeeinflussbaren Faktoren wie die Tagesform der Mannschaft oder des Glücks. In anderen Branchen steht eine Marke „als Symbol für eine konstant gleichbleibende Qualität und ein bestimmtes Qualitätsniveau“ (Horch/Schubert/Walzel 2014, 299). Ein Unternehmen in der Sportbranche kann dieses Qualitätsversprechen nicht geben (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 299).

#### **4.3.3 Markenkommunikation**

In der Vergangenheit bestand das Ziel der Markenkommunikation fast ausschließlich in der Erhöhung der Verkaufszahlen eines Produkts bzw. einer Marke (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 5). Aufgrund der Änderung von wirtschaftlichen und marketing-spezifischen Rahmenbedingungen (z.B. starke Verschärfung des Wettbewerbs, erhöhtes Warenangebot, Zunahme von Kommunikationsbarrieren wie Zapping, erhöhte Sättigung der Konsumenten) entwickelte sich die Markenkommunikation vermehrt zu einem direkten Faktor der Unternehmensführung und damit auch des Unternehmenserfolgs (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 6). Im Allgemeinen wird die Markenkommunikation als „der wechselseitige Austausch von Informationen zwischen einem Unternehmen und seinen Zielgruppen verstanden“ (Drengner 2013, 55). M.E. sind an dieser Stelle nicht nur Kunden die Zielgruppen, sondern auch Lieferanten, Mitarbeiter und Stakeholder. Dies ist auf den Bedeutungswandel von der Unterstützung des Produktverkaufs zur Eingliederung der Unternehmensführung zurückzuführen.

Der Prozess der Markenkommunikation lässt sich in drei Teile untergliedern. Die strategische und die operative Markenkommunikation sowie abschließend das Markencontrolling (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 84). Mediawerbung, Public Relations und Sponsoring sind einige Beispiele für eine angewandte Markenkommunikation (vgl.

Schmidt 2015, 19). Diese als Marketingaktivitäten bekannten Instrumente werden bzw. sollten m.E. auf dem beschriebenen Prozess aufgebaut werden.

Die strategische Markenkommunikation wird in die interne und externe Situationsanalyse, die Markenpositionierung, die Markenarchitektur und die Markenbudgetierung unterteilt. Die interne Situationsanalyse untersucht die firmeneigenen „Leistungen, Besonderheiten und Differenzierungspotenziale der Marke“ (Schmidt 2015, 32). Hierbei wird nicht nur das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter in der „Marketingabteilung“ analysiert, sondern jegliche Abteilungen eines Unternehmens (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 98). In der externen Situationsanalyse wird einerseits die Konkurrenz begutachtet und andererseits die potenziellen Kunden erforscht. In Bezug auf die direkten Wettbewerber wird festgestellt, was die eigene Marke im Vergleich an Vor- und Nachteile aufweisen kann (vgl. Schmidt 2015, 36 und Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 96). Die Zielgruppe wird auf deren Bedürfnisse und dem bisherigen Markennutzen untersucht (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 96). Die Kundenanalyse hat das Ziel die potenziellen Käufer auf funktionaler, emotionaler und sozialer Ebene besser kennenzulernen, um somit später die eigene Marke darauf abzustimmen (vgl. Burmann/Ulbricht/Schade 2014, 97).

Die Markenpositionierung beinhaltet die Herausstellung von Attributen die eine Marke ausmachen und die Differenzierung gegenüber Marken der Konkurrenz. Außerdem basiert sie auf der in Kapitel 4.3.1 beschriebenen Markenidentität und ist mit ausschlaggebend für das Markenimage (vgl. Schmidt 2015, 54). Folglich zielt die Markenpositionierung auf die Idealvorstellung des potenziellen Kunden ab und versucht diese Vorstellung zu planen, umzusetzen, zu kontrollieren und weiterzuentwickeln (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 113).

Ein weiterer Aspekt der strategischen Markenkommunikation ist die Markenarchitektur. Diese ist für Unternehmen mit mehreren Marken in unterschiedlichen Branchen besonders wichtig. Es handelt sich hierbei um die Koordination und Verknüpfung der verschiedenen Marken (vgl. Schmidt 2015, 59).

Das letzte Element der strategischen Markenkommunikation ist die Markenbudgetierung. Die Hauptaufgabe liegt in der Verteilung der finanziellen Mittel auf verschiedene Marken eines Unternehmens. Somit bildet die Markenbudgetierung die Grundlage für die operative Markenkommunikation (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 172).

In der operativen Markenkommunikation wird versucht, Schlüsse aus der vorhergehenden strategischen Markenkommunikation zu ziehen und anschließend umzusetzen. Hierbei wird ebenfalls zwischen internen und externen Aktivitäten unterschieden (vgl. Burmann/Ulbricht/Schade 2014, 97). In Bezug auf die Mitarbeiter und andere internen Anspruchsgruppen wird eine Optimierung des Markenverhaltens angestrebt, um das Markennutzungsversprechen an den Kunden bestmöglich weiterzugeben (vgl. Burmann/Ulbricht/Schade 2014, 97). Dieses Markenverhalten enthält bspw. Markenwissen und Markenbewusstsein (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 193). Die externe operative Markenkommunikation beruht vornehmlich auf der analysierten Markenpositionierung (vgl. Burmann/Ulbricht/Schade 2014, 97). Unter der Anwendung der „4P’s“, Leistungs politik („Product“), Kommunikations politik („Promotion“), Distributions politik („Place“) und Preis politik („Price“), soll die erarbeitete Strategie durchgeführt werden (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 268). Die Produktpolitik bildet das Fundament der insgesamt vier Marketinginstrumente und beinhaltet zwei Hauptaufgaben. Einerseits wird an dieser Stelle über Produktqualität, Produktfunktion und Produktform (z.B. Verpackung, Design, Farbe) entschieden. Andererseits werden Produktinnovationen, Produktmodifikationen, Produktdiversifikationen (Aufnahme neuer Produkte) und Produkteliminationen eines Unternehmens beschlossen. Die Preispolitik dient unter anderem zur Preisgestaltung eines Produkts. Wohingegen die Kommunikationspolitik durch klassische Kommunikationsinstrumente (z.B. Printwerbung) und nicht-klassische Kommunikationsinstrumente (z.B. Sponsoring) über das Produkt informieren, um den potenziellen Kunden zum Kauf zu motivieren. Die Distributionspolitik umfasst alle betrieblichen Entscheidungen, die dazu führen, dass das Produkt vom Anbieter zum Verbraucher gelangt (vgl. Bühler/Nufer 2012, 384). Die Thematik der „4P’s“ gilt als sehr umfangreich, eine ausführlichere Analyse ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

Das Markencontrolling wurde bereits in Kapitel 4.3.2 als Teil der Markenführung kurz angesprochen. Da der gesamte Prozess der Markenkommunikation unternehmerische Ziele anstrebt, ist eine Kontrolle der Ergebnisse und Auswirkungen nötig (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 255). Dies findet nicht nur nach dem Prozess statt, sondern zeitgleich mit anderen Abläufen (z.B. operative Markenkommunikation) (vgl. Schmidt 2015, 89). Das Markencontrolling ist somit „die umfassende Unterstützung der Markenführung im Hinblick auf eine Ergebnisoptimierung“ (Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 255). M.E. wird mit der Durchführung einer Erfolgsmessung nach Abschluss einer Kommunikationsmaßnahme das Fundament des nächsten Prozesses gelegt. In Zukunft wird im Idealfall ein besseres Ergebnis erzielt, da Fehler ausgebessert und die Maßnahme optimiert werden kann.

## 5 Auslandsvermarktung

Professionelle Fußballclubs führen regelmäßige Trainingslager im Ausland durch. Dabei spielen klimatische und infrastrukturelle Voraussetzungen eine wichtige Rolle. Im Verlauf des folgenden Kapitels wird jedoch ein weiterer Grund für die internationalen Auftritte von Bundesligavereinen dargelegt: die Auslandsvermarktung (vgl. faz 2014).

Fußball ist weltweit die beliebteste Sportart und dies nicht nur bei den Zuschauern und Fans. Auch Sponsoren entdeckten die Ballsportart im Zuge der Kommerzialisierung und Professionalisierung für ihre Zwecke. Gerade weil das Interesse der Weltbevölkerung am Fußball so hoch ist, nutzen es global agierende Unternehmen für ihre Sponsoringmaßnahmen (vgl. Röttgermann 2005, 237). Um die Aufmerksamkeit dieser „Global Player“ zu erlangen, muss sich ein Fußballverein nicht nur national, sondern auch international vermarkten. Der größte Teil der international erwirtschafteten Erlöse der Bundesliga stammen aus der medialen Vermarktung (vgl. Röttgermann 2005, 240). Wie bereits erwähnt, werden die medialen Rechte zentral von der DFL vergeben (vgl. Bühler/Nufer 2011b, 433). Der Ligaverband ist somit ebenfalls an einer optimalen Auslandsvermarktung seiner Clubs interessiert, weshalb die DFL den deutschen Profivereinen regelmäßig finanzielle, werbliche und mediale Unterstützung zusichert (vgl. bulireport 2016, 3). Das Ziel der Bundesliga besteht in der Vermarktung der Marke „Bundesliga“. Die englische Premier League hat es bereits geschafft zu einer international agierenden Marke zu werden (vgl. Nufer/Bühler 2013b, 597). Um dies zu erreichen, muss die DFL und die einzelnen Clubs die Markenkommunikation auf den internationalen bzw. den globalen Markt übertragen. Dies geschieht wie bereits im „Kapitel Markenkommunikation“ beschrieben, nur in einem anderen Umfang und auf einem anderen Absatzmarkt (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 200). „Diese Globalisierung des Wettbewerbs zeichnet sich durch die integrierte Planung und Abstimmung von Unternehmensaktivitäten auf weltweiter Ebene aus, mit dem Ziel sich gegenüber anderen globalen Wettbewerbern zu profilieren“ (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 502).

Mit durchschnittlich 42.685 Zuschauern hat die Bundesliga die meisten Zuschauer pro Partie weltweit. Dies bezieht sich jedoch lediglich auf die Stadionbesucher (vgl. bulireport 2016, 27). Bis dato konzentrierte sich die Bundesliga nur auf Vermarktungsaktivitäten in den Ländern die bereits Nachfrager der Rechte sind. Das zukünftige Ziel liegt somit in der Erschließung neuer Märkte. Hierzu soll in den jeweiligen Zielländern ein Zuschauerinteresse aufgebaut werden (vgl. Fritsch 2012, 129). Dies ist mittels Faktoren wie Spannung, Spielqualität und sozialen Motiven möglich. Die Spannung und die

soziale Motivation der Zuschauer ergeben sich aus der Unterstützung eines bevorzugten Teams oder Spielers (vgl. Fritsch 2012, 133). In Bezug auf die Spannung spielen darüber hinaus auch späte Spielentscheidungen eine Rolle. In der Bundesliga wurden 22,9 Prozent aller Partien der Saison 2014/2015 in der Schlussviertelstunde entschieden. Es herrschte somit über den Großteil eines Spiels Ergebnisoffenheit. Dies ist im Vergleich zu England, Spanien, Frankreich und Italien der Topwert. Außerdem werden immer mehr internationale Stars in die Bundesliga transferiert, bzw. dort geformt (vgl. bulireport 2016, 23). Die Spielqualität wächst dadurch ebenfalls. Diese beinhaltet unter anderem das Können der einzelnen Spieler (vgl. Fritsch 2012, 130). In Bezug auf den immer wichtiger werdenden asiatischen Raum versuchen bereits heute deutsche Profivereine Spieler aus dem Fernen Osten zu verpflichten um die Aufmerksamkeit der dortigen Sportinteressenten auf sich zu ziehen (vgl. Schmeh 2005, 144).

Die nun folgenden Kapitel beschäftigen sich mit den Gründen für eine nötig werdende Auslandsvermarktung und den Strategien die sich für Verbände und Vereine bieten.

## **5.1 Globalisierung**

Die Globalisierung meint im Allgemeinen die weltweite Vernetzung von Märkten, Kulturen, Gesellschaften und vielem mehr. In der Wirtschaft wird bspw. die Produktion ausgelagert (vgl. Trosien 2001, 655). Und im Sport? Die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung bringt eine Globalisierung des Sportmarktes bzw. des Sportinteresses mit sich (vgl. Freyer 2011, 169). Die Europäischen Topfußballligen welche aus der spanischen Primera División, der englischen Premier League, der französischen Ligue 1, der italienischen Serie A und deutschen Bundesliga bestehen, werden bereits weltweit verfolgt. Teilweise werden Anstoßzeiten in Abhängigkeit des asiatischen Raums terminiert um das dortige Publikum zu erreichen. Dies betrifft jedoch vornehmlich England und Italien. In Deutschland kam es bis dato noch nicht zu einer derartigen Terminierung (vgl. Overloop 2015, 3). Nicht alle Sportarten verfügen über eine so große Reichweite wie der Fußball. So konnte sich bspw. Cricket nur in wenigen Ländern durchsetzen (vgl. Nufer/Bühler 2013b, 595). Andererseits treibt der Sport durch große Sportevents (z.B. Olympia) ebenfalls die Globalisierung voran. Es herrscht eine allgemeine Wechselwirkung (vgl. Overloop 2015, 104).

Das Interesse am Sport besteht, wie bereits erwähnt, weltweit. Deshalb müssen sich Verbände und Vereine auch auf diese globalen Anforderungen einstellen. Übertragungsrechte, welche der Bundesliga als wichtige Finanzierungsquelle dient, finden

bereits heute internationale Abnehmer (vgl. Freyer 2011, 178). Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die DFL, aber auch die einzelnen Clubs, die größtmögliche Anzahl an Zuschauer erreichen. Denn umso mehr potenzielle Kunden (Zuschauer) erreicht werden, desto rentabler wird ein Sponsoringengagement für Unternehmen. Daraus folgen wiederum höhere monetäre Erlöse die bspw. für Spielerkäufe eingesetzt werden können (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 630).

Das Ziel der Bundesliga muss es somit sein, eine „global aufgestellte und global wahrgenommene Marke“ zu werden (Runau 2005, 256). Die bereits geschilderte Markenkommunikation mit den dazugehörigen Maßnahmen müssen somit an die „grenzenlose Welt“ angepasst werden (vgl. Daumann/Römmelt 2015, 22).

Am Beispiel der Amerikanischen Football Liga (nicht zu verwechseln mit Fußball!) ist zu erkennen, wie ein globales Vermarktungssystem funktionieren kann. Die National Football League (NFL) gewinnt zusehends an Attraktivität, auch auf dem europäischen Markt. Regelmäßig lässt die NFL Partien in Europa stattfinden, was als eine globale Markenkommunikation angesehen werden kann (vgl. Trosien 2001, 664).

Zusammenfassend lässt sich formulieren, dass es sich um eine Globalisierung in der Sportunterhaltungsindustrie handelt. Zuschauer und Fans sind nicht an Landesgrenzen gebunden, sondern verfolgen das, was sie interessiert und das was von guter Qualität ist (vgl. Trosien 2001, 669). In Zukunft werden die globalen Sportmärkte und besonderes der asiatische Raum, aufgrund seiner Finanzstärke und Bevölkerungsanzahl, eine wichtige Rolle für die Bundesliga spielen (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 631).

## **5.2 Internationalisierung**

Die fortschreitende Globalisierung zwingt Marken und somit auch Unternehmen zu einer internationalisierten Ausrichtung ihrer Markenpositionierung. Dies bringt Chancen aber auch Risiken mit sich. So wird bspw. die Reichweite der Unternehmensbotschaft erhöht. Im Gegenzug muss sich ein Unternehmen jedoch auch gegenüber internationaler Konkurrenz durchsetzen (vgl. Burman/Halaszovich/Schade 2015, 158). Nicht nur Großkonzerne sind von dieser Internationalisierung betroffen, auch kleinere mittelständische Unternehmen agieren heutzutage auf ausländischen Märkten. (vgl. Burman/Halaszovich/Schade 2015, 319).



Eine erste Form der wirtschaftlichen Internationalisierung entstand vor ungefähr 5000 Jahren als sumerische und babylonische Stadtstaaten miteinander handelten. Heute kann die Internationalisierung, wenn sie unter dem räumlichen Aspekt betrachtet wird, als eine „geographische Dezentralisierung der Unternehmenstätigkeit auf internationalen Märkten“ verstanden werden (Overloop 2015, 25). Dies bedeutet, dass bspw. Marketingaktivitäten an den internationalen Markt und somit über die eigenen Landesgrenzen hinaus, angepasst werden. Hat sich ein Unternehmen internationale Ziele gesetzt, müssen jedoch alle Ebenen darauf ausgerichtet werden (vgl. Overloop 2015, 27). Dies ist auf die bereits geschilderte Markenkommunikation zurückzuführen.

Die Internationalisierung betrifft ebenfalls den Sportmarkt und somit auch das Sportmarketing, dessen Zukunft auf den internationalen Märkten liegt (vgl. Nufer/Bühler 2013b, 594). Hierbei bestehen für Wirtschafts- aber auch Sportunternehmen verschiedene Motive um auf dem internationalen Markt zu agieren. Diese Motive lassen sich in ökonomische und nicht-ökonomische Gründe, defensive und offensive Gründe und in ressourcen-, produktions-, absatzorientierte Gründe gliedern (vgl. Nufer/Bühler 2013b, 603 und Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 41). Ein bedeutendes ökonomisches Motiv liegt in der Gewinnerzielung. Dem gegenüber steht zum Beispiel das Image, welches als ein nicht-ökonomisches Ziel angesehen wird (vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 42). Offensive Motive beinhalten das Nutzen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber im Zielgebiet ansässiger Konkurrenz. Dadurch wird der jeweilige Auslandsmarkt „systematisch und zielgerichtet erschlossen, um Gewinnpotenziale abzuschöpfen“ (Nufer/Bühler 2013b, 603). Wohingegen die defensiven Motive zum Selbstschutz dienen. Hierbei ist es das Ziel eines Unternehmens durch internationale Aktivitäten Wettbewerbsnachteile im In- und Ausland zu verhindern (vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 42). Ressourcenorientierte Motive können in Bezug auf die Internationalisierung bspw. die Sicherung von Ressourcen implizieren. „Outsourcing“ wäre ein Beispiel für produktionsorientierte Motive eines internationalen Engagements. Hierbei wird die Produktion aus Gründen der Kosteneinsparung ins Ausland verlagert (vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 42). Absatzorientierte Motive lassen sich mit den ökonomischen Zielen vergleichen. Hierbei liegt der Fokus auf den im Ausland erwirtschafteten Ertrag, welcher zu einer Sicherung bzw. einer Verbesserung der Marktpositionierung führt (vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 42). Im Sport sind für ein Engagement auf den internationalen Märkten häufig diese absatzorientierten Motive ausschlaggebend (vgl. Nufer/Bühler 2013b, 604). Dies ist unter anderem auf die fortschreitende Internationalisierung des Fernsehmarkts und dem dazugehörigen Rechteverkauf zurückzuführen (vgl. Bruhn 2010, 444).

Zusammengefasst bietet die Internationalisierung auch Sportunternehmen eine Wachstumschance. Unter internationalem Marketing kann „die Erschließung und Bearbeitung der Auslandsmärkte unter Einbeziehung kooperativer und integrativer Transaktionsformen“ (Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 6) verstanden werden. M.E. bedeutet dies, wie vorhergehend erläutert, die Anpassung der Markenkommunikation an den globalen Markt. Dies ist jedoch mit erheblichen Herausforderungen verbunden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 858). Am Beispiel von global agierenden Verbänden (z.B. FIFA) und Veranstaltungen (z.B. Olympia) ist zu erkennen, dass es möglich ist. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit Strategien, die zu einer Internationalisierung genutzt werden können. Jedoch muss bedacht werden, dass es sich hierbei um allgemeine Internationalisierungstheorien handelt. Diese können nicht ohne weiteres auf den Sport angewendet werden (vgl. Overloop 2015, 384).

### **5.3 Strategien**

Unternehmen die zukünftig international agieren wollen haben verschiedene Möglichkeiten dies zu tun. Hierzu unterscheidet die Literatur zwischen diversen Strategien. Das folgende Kapitel stellt mehrere Strategien für eine geplante Internationalisierung vor. Hierzu wird die sukzessive („Wasserfallstrategie“), die simultane („Sprinklerstrategie“) und die selektive („Strahlenstrategie“) Strategie charakterisiert. Nachdem intern die zu erreichenden Ziele definiert wurden, ist der Zeitpunkt des Markteintrittes von großer Wichtigkeit (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 174). Außerdem muss zwischen einem „Eintritt in einen Markt“ und „Eintritt in mehrere Märkte“ klar differenziert werden. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal besteht in der Auswahl einer „Marktneuerscheinung“ und einer „Produktneuerscheinung“. Die Marktneuerscheinung beinhaltet das Engagement eines Unternehmens in einem komplett neuen Land, wohingegen die Produktneuerscheinung den Eintritt eines neuen Produkts in einem bereits bearbeiteten Markt beschreibt (vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 119).

Hat sich ein Unternehmen dazu entschieden mehrere Länder simultan („gleichzeitig“) zu bearbeiten, ist die Sprinklerstrategie das relevanteste Werkzeug für die folgende Internationalisierung. In diesem Fall wird eine einheitliche Markenführung vorausgesetzt um die Vielzahl von Ländermärkten zu erschließen. Die Markteintrittsrisiken können durch die Wahl der Sprinklerstrategie auf die verschiedenen Zielländer verteilt werden (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 329). Bspw. die FIFA wendet die Sprinklerstrategie an. Ausgehend von ihrem Hauptsitz in der Schweiz, bearbeitet der Weltverband globale Zielländer simultan.

Die in Abbildung 5 dargestellte Wasserfallstrategie impliziert dahingegen eine stufenweise Internationalisierung. Hierbei werden einzelne Zielländer sukzessiv („nach und nach“) bearbeitet um Risiken aber auch finanzielle Investitionen zu minimieren. So kann ein Unternehmen anfänglich ein Land bearbeiten welches bspw. von der Infrastruktur bereits bekannt ist (vgl. Overloop 2015, 325). Im Vergleich zu der Sprinklerstrategie hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass im vorhergehenden Land bereits Erfahrungen für den nächsten Zielmarkt gesammelt werden konnten. Diese Erfahrungen verkleinern ebenfalls die potenziellen Risiken für ein globalwerdendes Unternehmen (vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 118). Ein weiteres Ziel der Wasserfallstrategie besteht in der „Vermeidung eines 'länderübergreifenden Flops'“ (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 282). Dies findet hauptsächlich bei der bereits beschriebenen „Produktneuerscheinung“ Anwendung.

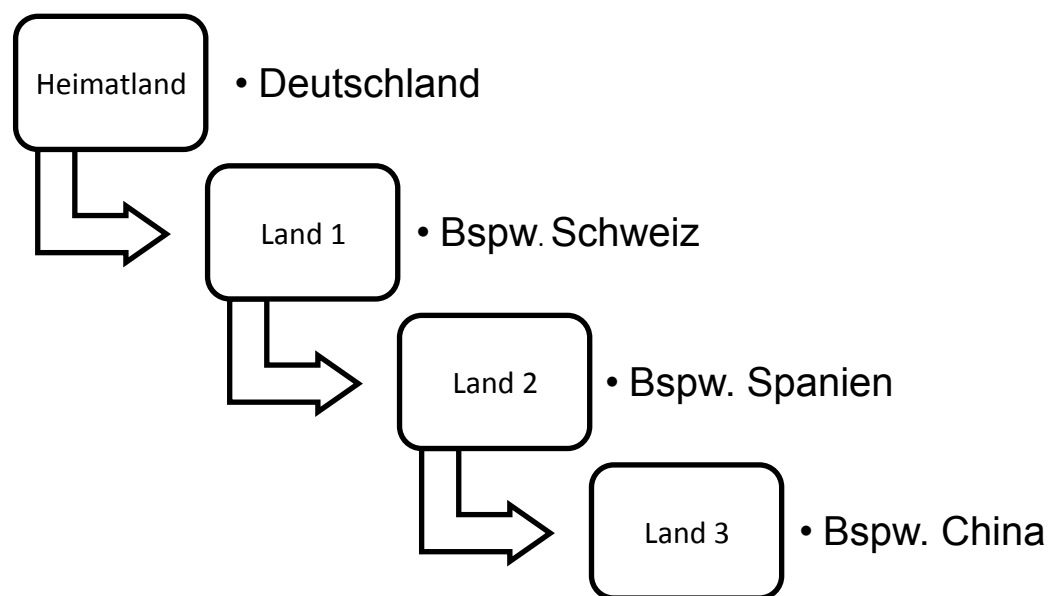


Abbildung 5: Wasserfallstrategie, eigene Darstellung nach Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 117.

Die sogenannte selektive bzw. Strahlenstrategie kann auch als „Ad-hoc-Internationalisierung“ bezeichnet werden. Bei dieser Variante vermischen sich die Wasserfall- und die Sprinklerstrategie. Dies geschieht in der Form, dass sich die „Unternehmensressourcen (z.B. Investitionen) auf die Erschließung und intensive Bearbeitung einzelner ausländischer Märkte konzentrieren, während die weiteren Märkte durchaus situativ simultan oder sukzessiv erschlossen und weniger intensiv, z.B. nur mit Exporten, bearbeitet werden“ (Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 118). Sprich, ein Markt wird „intensiv internationalisiert“, wohingegen andere Zielmärkte parallel dazu weniger intensiv bearbeitet werden (vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2010, 118).

Im Allgemeinen muss sich ein Unternehmen der Risiken einer Internationalisierung besonders in Bezug auf Konkurrenzunternehmen im Klaren sein. Diese könnten schneller, aber auch kostengünstiger als der „Pionier“ im jeweiligen Zielmarkt operieren, da die dortigen Bedingungen für einen Markteintritt bereits geschaffen wurden. Der zeitliche Vorteil könnte somit vergleichsweise schnell durch den Wettbewerber egalisiert werden (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, 282).

In Bezug auf die Clubs der Fußball-Bundesliga bietet sich vorzugsweise die Wasserfallstrategie an. Die Anforderungen an Ressourcen (z.B. Finanzen, Mitarbeiter, Marktwissen) ist bei der Sprinklerstrategie für die meisten deutschen Fußballvereine nicht realisierbar. Dieses Risiko steht demnach nicht in Relation zu den Aussichten einer erfolgreichen Internationalisierung (vgl. Overloop 2015, 325).

## 6 Fallbeispiel FC Bayern München

Der deutsche Meister 2015/16 heißt FC Bayern München. Der Trainer Josep „Pep“ Guardiola und Weltstars wie Thomas Müller, Manuel Neuer und Philipp Lahm haben diese Meisterschaft nun zum vierten Mal in Folge gewonnen. Das folgende Kapitel handelt jedoch nur sekundär von den sportlichen Errungenschaften des FC Bayern München. Das Hauptaugenmerk wird auf die Auswirkungen der Kommerzialisierung und Professionalisierung, aber auch auf Marketing- und Sponsoringaktivitäten gelegt.

Im Februar 1900 wurde der FC Bayern München (FCB) von 17 Personen gegründet. Bereits im Jahr 1920 hatte der heutige Rekordmeister 700 Mitglieder. 1965 gelang dem Fußballverein aus der bayrischen Landeshauptstadt der Aufstieg in die deutsche Bundesliga, aus welcher die Münchner seit dieser Zeit auch nicht mehr abgestiegen sind. Bedeutende Akteure waren damals Spieler wie Franz Beckenbauer, „Sepp“ Maier und „Gerd“ Müller. 1979 war der FC Bayern München mit sieben Millionen Mark (ca. 3,5 Millionen Euro) verschuldet und machte „nur“ 12 Millionen Mark Umsatz (6 Millionen Euro). In dieser Zeit kam Ulrich „Uli“ Hoeneß in das Management des Bundesligisten (vgl. fcb 2016a). In den folgenden Jahren ging es mit dem FC Bayern München bergauf. Im Jahr 2002 wurde aus diesem Grund die Fußballabteilung aus dem Verein ausgegliedert. Seitdem spielt der FC Bayern München als eine Kapitalgesellschaft (AG) (vgl. faz 2002). Hauptanteilseigner dieser AG ist der FC Bayern München e.V. mit 75 Prozent der Anteile. Der Autobauer „Audi“, der Sportartikelhersteller „Adidas“ und der Versicherungskonzern „Allianz“ besitzen jeweils 8,33 Prozent der Anteile. Diese Unternehmen waren in der Zeit vor der Ausgliederung schon als Sponsoren tätig. Die Fußballabteilung handelt somit unabhängig vom Verein (vgl. fcb 2016b). Der FC Bayern München e.V. beherbergt heute unter anderem Abteilungen wie Basketball, Tischtennis, Schach und Sportkegeln. (vgl. fcb 2016c). Seit Mai 2005 trägt die FC Bayern München AG ihre Heimspiele in der Allianz Arena aus. Diese wurde gemeinsam mit dem Zweitligisten 1860 München finanziert und somit auch die Anteile 50/50 geteilt. 2006 erwarb der FC Bayern München jedoch 100 Prozent der Anteile, da 1860 München finanzielle Probleme hatte, und war damit alleiniger Eigentümer des Stadions (vgl. kicker 2014). Das Jahr 2013 gilt als das erfolgreichste Jahr der Münchner. Damals wurde Bayern München unter Trainer Josef „Jupp“ Heynckes deutscher Meister, deutscher Pokalsieger und Champions-League-Sieger (vgl. fcb 2016a).

Aus dem Club mit 17 Mitgliedern aus dem Jahr 1900 wurde der größte Sportverein der Welt. Heute hat der FC Bayern München über 270.000 Mitglieder und ca. 4000

Fanclubs weltweit (vgl. fcb 2016d). Die Allianz Arena ist 16 Jahre früher als ursprünglich geplant abbezahlt, womit der FC Bayern München im Jahr 2015 ca. 138 Millionen Euro an Eintrittsgeldern erwirtschaften konnte (vgl. kicker 2014 und fcb 2015a). Nach einer Schätzung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG) hat das Unternehmen „FC Bayern München“ einen Gesamtwert von 2,2 Milliarden Euro und besetzt somit den vierten Platz der wertvollsten Vereine Europas (vgl. Focus 2016). Alleine die Marke „FCB“ ist ca. 760 Millionen Euro wert (vgl. spox 2016a). Aus den damals 12 Millionen Mark (ca. 6 Millionen Euro) wurden im Geschäftsjahr 2014/15 523,7 Millionen Euro Umsatz. Dies macht nach Abzug von Steuern und Ausgaben einen Gewinn von 23,8 Millionen Euro für die Fußballabteilung (AG) des FC Bayern München (vgl. fcb 2015a).

Die nachstehenden Kapitel behandeln die Folgen der Kommerzialisierung und der Professionalisierung für den FC Bayern München. Darüber hinaus werden einzelne Marketingaktivitäten des FC Bayerns charakterisiert. Abschließend werden Sponsoren und dazugehörige Vorgänge in Bezug auf den FC Bayern München vorgestellt.

## **6.1 Auswirkungen Kommerzialisierung und Professionalisierung**

Die anhaltende Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport hat auch Auswirkungen auf den FC Bayern München. Im Folgenden wird auf zwei Thematiken eingegangen: Die Forderung des FCB nach einer dezentralen Vermarktung der TV-Rechte und der Bau des neuen Nachwuchsleistungszentrums (NLZ) in München.

Wie bereits in Kapitel 3.3 erwähnt, herrscht in der Bundesliga eine Zentralvermarktung der TV-Rechte. Nach einem bestimmten Verteilungsschlüssel werden die finanziellen Einnahmen der DFL an die Bundesligavereine verteilt (vgl. Bühler/Nufer 2011b, 433). Durch diese Art der Vermarktung der TV-Rechte nahm der FC Bayern München in der Saison 2014/15 53,4 Millionen Euro ein (vgl. fcb 2015a). Die Verantwortlichen des FCB fordern nun eine Dezentralvermarktung. D.h. jeder Verein vermarktet seine Übertragungsrechte in Eigenregie (vgl. Manager 2015). In Spanien ist dieses Vorgehen bereits etabliert. Dort nahm bspw. der FC Barcelona in der Saison 2015/16 ca. 140 Millionen Euro ein (vgl. Spiegel 2015). Ab kommender Saison (2016/17) werden in Spanien die TV-Rechte jedoch ebenfalls zentral vermarktet (vgl. sporteins 2016). In England werden die TV-Einnahmen ebenfalls zentral vertrieben. Dort bekam der FC Chelsea in der Saison 2014/15 insgesamt 134,3 Millionen Euro. Sogar der Absteiger „Queens Park Rangers“ verdiente 86,8 Millionen Euro durch TV-Einnahmen und somit mehr als der FC Bayern München. Dies liegt einerseits an einem anderen

Verteilungsschlüssel der TV-Einnahmen und andererseits an den höheren Investitionen der Rechteabnehmer (vgl. transfermarkt 2015). Der Vorstandsvorsitzende des FC Bayern München, Karl-Heinz Rummenigge, ist der Meinung, dass durch die Dezentralvermarktung die Bundesliga auf längere Sicht erfolgreicher werden würde (vgl. Manager 2015). Dahingegen kritisiert Fahrner diese Art der Vermarktung. Demnach würde das Hauptaugenmerk auf die sowieso schon erfolgreichen Vereine fallen, wobei die kleineren Vereine finanzielle Probleme bekommen könnten (vgl. Fahrner 2012, 205). Rummenigge begegnet diesem Einwand jedoch, mit der Idee eines „Solidartopfs“. Hier würden alle größeren Vereine einen gewissen Prozentsatz ihrer Einnahmen aus der TV-Vermarktung einbezahlen um kleinere Vereine mitzufinanzieren (vgl. Manager 2015). Besonders die Kommerzialisierung lässt die finanziellen Summen im Fußball wachsen. Dies ist besonders in der englischen Premier League zu beobachten. Der FC Bayern München möchte diesen Trend mitgehen. Das Problem liegt hierbei m.E. darin, dass der FC Bayern München auf internationaler Ebene mithalten möchte und darum auch auf einen erhöhten Erlös aus der Rechtevermarktung angewiesen ist. Kleinere Vereine sind wiederum auf die Zentralvermarktung angewiesen.

Auch im Bereich der Jugendarbeit ist der FC Bayern München nicht auf einem Niveau mit den europäischen Topmannschaften aus Barcelona oder Madrid. Die letzten Spieler die es aus der Jugendabteilung in das Profiteam des FCB schafften, hießen Philipp Lahm oder David Alaba. Dies soll sich nun mit dem Bau des neuen Nachwuchsleistungszentrums ändern. Der Bauherr dieses Projektes ist der FC Bayern München e.V. welcher insgesamt ca. 70 Millionen Euro in das Projekt investiert. Im Jahr 2015 begann der Bau und bereits 2017 soll das neue NLZ in Betrieb genommen werden. Es erstreckt sich über 30 Hektar und ist somit viermal so groß wie das derzeitige Gelände an der Säbener Straße. Das neue NLZ verfügt unter anderem über acht Fußballplätze, eine Dreifachsporthalle und die Jugendakademie in der auswärtige junge Spieler wohnen werden (vgl. fcb 2015b). Der Grund für den Neubau dieses NLZs liegt in der fortschreitenden Kommerzialisierung. In Zukunft möchte der FC Bayern München wieder mehr Talente aus der Jugendabteilung in das Profiteam integrieren. Dadurch werden einerseits Kosten für Transfers von externen Spielern gespart und andererseits können durch den Verkauf von gut ausgebildeten Fußballern zusätzliche Einnahmen generiert werden (vgl. Spiegel 2015). Auch seitens der Münchner Vorstandschaft wurden Versäumnisse im Bereich der Jugendarbeit zugegeben. Durch das neue NLZ sollen die Fehler aus der Vergangenheit behoben werden (vgl. sporteins 2015).

## 6.2 Marketingaktivitäten

Der FCB betreibt weltweit Maßnahmen um die Marke „FC Bayern München“ zu vermarkten. So verfügt der deutsche Rekordmeister über Außenstellen in New York und Shanghai. Das Ziel hierbei liegt in der Erschließung von neuen Märkten und der damit verbundenen Generierung von Einnahmen, welche unter anderem durch neue „Fans“ und Sponsoren aus dem jeweiligen Zielland entstehen (vgl. spox 2016b).

Der FC Bayern München hat sich in den vergangenen Jahren zu einer Marke im Wert von 2,2 Milliarden Euro entwickelt (vgl. Focus 2016). Dies wurde durch eine optimale Markenkommunikation und -führung möglich. Zu allererst ist die Markenidentität des FCB klar definiert. Der Name, das Logo, die Farben (Rot und Weiß) werden in allen Zusammenhängen kommuniziert (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 56). Die nicht-wahrnehmbaren Charakteristiken der Markenidentität sind ebenfalls bekannt. Leistungsorientiert, erfolgreich, modern, international, innovativ und dynamisch sind nur Beispiele für die vielfältigen Attribute die dem FC Bayern München zugeschrieben werden (vgl. Seydel 2005, 53). Die Markenkommunikation beinhaltet somit die Verbreitung der Marke FC Bayern München nach dem Schema der nachstehenden Abbildung 6.

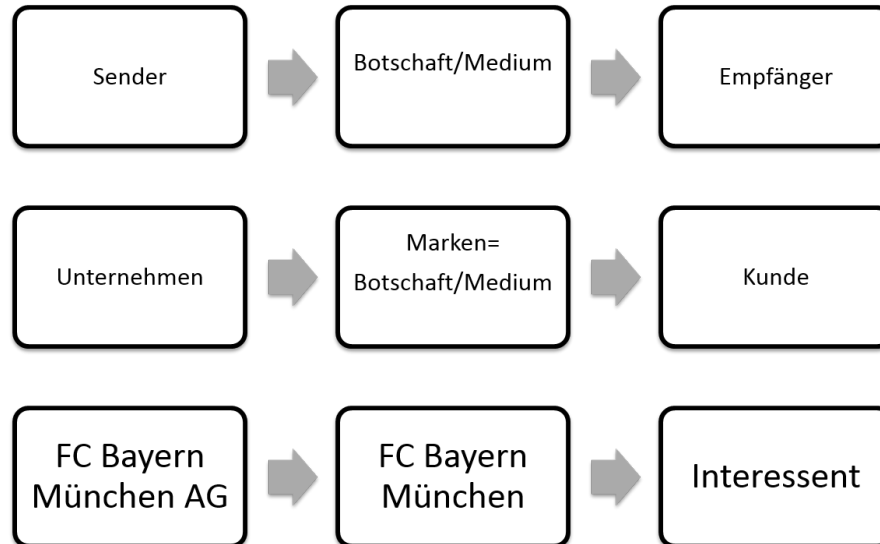


Abbildung 6: Markenkommunikation FC Bayern München, eigene Darstellung nach Adjouri/Stastny 2006, 49.

Dies geschieht nicht nur auf nationaler Ebene, sondern auch auf den internationalen Märkten. Hierbei ist der FCB besonders in den USA, China und Saudi Arabien tätig.



### 6.3 Auslandsvermarktung und Sponsoren

Der FC Bayern München ist weltweit aktiv. Ihre Website „www.fcbayern.de“ ist für neun verschiedene Länder (Deutschland, USA, England, Japan, Spanien, China, Russland, Vereinigte Arabische Emirate und Bayern (in „bayrisch“)) ausgelegt.

Bereits im Jahr 1960 reiste der FCB erstmals in die USA. Als damaliger Oberligist trafen die Münchner bei einem internationalen Turnier unter anderem auf den englischen FC Burnley und auf den OGC Nizza aus Frankreich. Sportlicher Erfolg und Vermarktungsgedanken waren damals jedoch nicht der Hauptgrund für die Reise, vielmehr war es das „Erlebnis USA“ (vgl. fcb 2014a). Heutzutage dient die USA-Reise vorrangig der Sponsoren-, Bekanntheits- und Mitgliedergenerierung. Unter dem Namen „Audi Summer Tour 2016“ reist der deutsche Rekordmeister auch dieses Jahr zur Saisonvorbereitung in die Vereinigten Staaten. Einerseits wird dadurch der Sponsor „Audi“ auf dem US-amerikanischen Markt vertreten, andererseits aber auch die „Marke FC Bayern München“ (vgl. fcb 2016e). Das Interesse am deutschen Volkssport Nummer eins, dem Fußball, steigt auch in den USA. Dieser Zuwachs an Interesse möchte der FCB Bayern nutzen (vgl. Pitzke 2014). Bei Freundschaftsspielen gegen Real Madrid, AC Mailand und Inter Mailand soll der Kontakt zu den amerikanischen Fans hergestellt werden um möglichst ein positives Image zu hinterlassen (vgl. fcb 2016e). So stieg die Anzahl der offiziellen Fanclubs im Zeitraum von 2014 bis 2015 in den USA von acht auf 90 (vgl. buli 2014). Anfang dieses Jahres wurde die Partnerschaft mit dem US-amerikanischen Hersteller von Audiotechnik „Beats Electronics“ bekanntgegeben (vgl. fcb 2016f). Dies könnte als direkte Folge aus den vergangenen USA-Reisen des FCB gesehen werden. Der FC Bayern München möchte auch in Amerika zu einer großen Marke werden. Hierfür sind dort ansässige, aber auch global agierende Partner eine wichtige Voraussetzung. Die Sponsorengelder und -leistungen könnten als positiver Beigeschmack gesehen werden (vgl. Pitzke 2014).

Der FC Bayern München konnte auch in China einen großen Sponsor für sich gewinnen. „Yingli Solar“ wurde 2011 zu einem von neun „Platin Partner“ des FCB. Yingli produziert hauptsächlich Photovoltaik-Anlagen und ist ein sportexternes Unternehmen, das die positivbesetzten Attribute des amtierenden Deutschen Meisters nutzt (vgl. fcb 2011). Im Jahr 2014 wurde diese Partnerschaft nochmals um drei Jahre bis 2017 verlängert (vgl. fcb 2014b). Ausschlaggebend für diese Kooperation dürften unter anderem die seit 2000 stattfindenden China-Reisen sein (vgl. fcb 2012). Ebenso wie in den USA nimmt der Sponsor Audi hierbei eine wichtige Rolle ein. Das letzte Mal fand die

„Audi Summer Tour China“ im Jahr 2015 statt, wobei es laut Sportvorstand Rummenigge nicht die letzte China-Reise war. Damals wurden ebenso wie in den USA verschiedene Städte besucht um dort Testspiele zu absolvieren. Neben den sportlichen Tätigkeiten standen jedoch Marketingaktivitäten im Vordergrund (vgl. tz 2015). Da in China ungefähr 90 Millionen Bayern-Anhänger leben, liegt das Hauptaugenmerk auf der Generierung von Fans und somit der Bekanntheit (vgl. fcb 2015c). Besonders im Vergleich zur europäischen Konkurrenz aus Spanien, England und Paris ist diese Art der Internationalisierung ein wichtiger Teil der Auslandvermarktung (vgl. tz 2015).

Das Trainingslager in Katar ist ebenfalls Teil der Internationalisierung des FC Bayern München. Seit 2010 reisen die Bayern jeden Winter in das Emirat am Persischen Golf um sich auf die Bundesliga vorzubereiten (vgl. Ashelm 2016b). Der Flughafen von Katars Hauptstadt Doha wurde im Januar dieses Jahres als ein weiterer „Platin Partner“ vorgestellt. Mit dem Abschluss des Kooperationsvertrags mit dem „Hamad International Airport Doha“ wurde „ein weiterer Schritt in der Internationalisierungsstrategie des FC Bayern München“ getan, so Rummenigge (fcb 2016g). Jedoch sind die regelmäßigen Trainingslageraufenthalte und die Partnerschaft kritisch zu betrachten. Dem Emirat werden schon seit längerem Verstöße gegen Menschenrechte und Arbeitnehmerrechte von Gastarbeitern vorgeworfen (vgl. Spiller 2016). Dies ist der Grund warum Politiker, Menschenrechtsorganisationen, Sportfunktionäre und auch eigene Fans den FC Bayern München kritisieren. Nun stellt sich m.E. die Frage was den Münchnern wichtiger ist. Kann es sich der FCB leisten Mitglieder zu verlieren, um durch das kritisierte Sponsoringengagement vier bis sechs Millionen Euro aus Katar zu verdienen? (vgl. Ashelm 2016b). Aus Sicht des Autors widerspricht es den vorangegangenen Zielen die in den USA und China ausgegeben wurden: Der Imagegewinn auf dem globalen Markt. Jedoch muss sich der FC Bayern München auch der europäischen Konkurrenz aussetzen, welche ähnlich bedenkliche Aktivitäten durchführen, um finanzielle Mittel zu erlangen. Der FCB rechtfertigt das „Unterfangen Katar“ unter anderem mit optimalen Bedingungen für eine sportliche Vorbereitung. Außerdem „könne nur durch Präsenz vor Ort auf Missstände aufmerksam gemacht werden“ (elffreunde 2016). Weiterführend verweist der amtierende deutsche Meister auf soziale Projekte und die Bearbeitung der gesellschaftspolitischen Problematiken in Katar in Zusammenarbeit mit dem Sponsor aus Doha (vgl. fcb 2016g). Der Unterschied im Vergleich zu den Aktivitäten in China und den USA liegt darin, dass sich in Katar der Sponsor ein Imagegewinn erhofft. Im Gegenzug nimmt den FC Bayern München ein Imageverlust in Kauf, um auf europäischer Ebene finanziell konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. elffreunde 2016).

Zusammengefasst ist beim FC Bayern München die Anwendung der selektiven bzw. der simultanen Internationalisierungsstrategie zu erkennen. Demnach werden verschiedene Märkte (USA, China, Katar) unterschiedlich intensiv bearbeitet. Die Wasserfallstrategie wird m.E. nicht durchgeführt, da der FCB sich nicht nur auf einen Markt konzentriert. Verschiedenen Zielsetzungen müssen m.E. ebenfalls differenziert werden. So liegt bei den China- und USA-Reisen das Primärziel auf der Erarbeitung eines positiven Images und der Verbesserung des Bekanntheitsgrades. Selbstverständlich ist auch das Ziel der Gewinnung von Sponsoren nicht außer Acht zu lassen. In Katar hingegen liegt das Hauptziel im Finden von neuen Sponsoren. Die Versuche des FCB die regelmäßigen Katarbesuche zu rechtfertigen sind m.E. nicht ausreichend. Der FC Bayern München könnte auch in Spanien oder Frankreich optimale Trainingsbedingungen bekommen, jedoch würden an diesen Standorten keine Millionendeals in Aussicht stehen. Auf der anderen Seite ist der FCB mit den internationalen Ansprüchen auf diese Millionen angewiesen um nicht von der Konkurrenz verdrängt zu werden. In Zukunft gilt es zwischen Finanzen und Ethik zu entscheiden. Die fortschreitende Kommerzialisierung lässt diese Entscheidung jedoch immer schwieriger werden, da auf langfristige Sicht der sportliche Erfolg stets vom finanziellen Erfolg abhängig ist, was am FC Bayern München zu erkennen ist.

## 7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die nun folgenden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen verdeutlichen und fassen die herausgearbeiteten Ergebnisse zusammen. Dabei wird versucht, Sportorganisationen eine Hilfestellung für eine erfolgreichere Vermarktung zu geben.

*Professionalisierung.* Um zukünftig im Bereich des Marketings erfolgreich zu sein, müssen Sportorganisationen jegliche Aktionen professionell durchführen. Vorangehende Situationsanalyse, Planung, Durchführung und Kontrolle zählen zu den wichtigsten Teilen eines Marketingprozesses. Bei jeglichen Unternehmensgrößen und Zielsetzung ist diese Handlungsempfehlung anwendbar.

*TV-Rechtevermarktung.* Hierbei ist es am Ligaverband DFL den aktuellen Verteilungsschlüssel der Rechtevermarktung zu modifizieren und somit zu optimieren. Vereine mit internationalem Anspruch sollten in diesem Zusammenhang mehr finanzielle Mittel erhalten, um im Vergleich zu europäischen Topclubs konkurrenzfähig zu bleiben.

*Corporate-Identity.* Sportorganisationen müssen ihr gesamtes Auftreten einheitlich gestalten. Ob auf nationaler oder internationaler Ebene, die Markenidentität muss stets gewahrt werden. Dies erhöht die Chance, zu einer erfolgreichen Marke zu werden. So kommuniziert der FCB bspw. in China die gleichen Charakteristiken wie in Katar.

*Mitarbeitermotivation.* Die Mitarbeiter müssen die Marke und die dazugehörige Botschaft komplett verinnerlichen. Stehen die Angestellten nicht hinter der Marke, registrieren dies die Kunden, was sich wiederum negativ auf Umsatz und Gewinn auswirken kann. Es ist somit an den Sportorganisationen und insbesondere an Fußballvereinen ihre Mitarbeiter daraufhin optimal zu sensibilisieren.

*Kontaktpflege.* Sportorganisationen müssen in stetigem Kontakt zu Wirtschaft und Medien stehen. Die gegenseitige Abhängigkeit im „magischen Dreieck der Sportökonomie“ ist nicht zu vernachlässigen. Sponsorenpräsente (z.B. Eintrittskarten) und einen einwandfreien Umgang mit Pressevertretern sind mühelos umsetzbar.

*Verantwortungsbewusstsein.* Ethik und Vorbildfunktion sind speziell in Bezug auf Fans und Anhänger wichtig. Fußballvereine und -verbände müssen demnach vereinzelt zwischen Finanzen und Image entscheiden. Der FC Bayern München verlor zum Beispiel nach dem Abschluss des Sponsorendeals mit „Hamad International Airport“ Mitglieder,

nahm im Gegenzug jedoch zwischen vier und sechs Millionen Euro ein. Auch die FIFA steht seit Längerem wegen Korruption in der Kritik. Sportorganisationen sind somit gut beraten, nicht wegen fehlendem Verantwortungsbewusstsein in die Kritik zu geraten.

*Nachhaltigkeit.* Sportorganisationen müssen in Bezug auf die Zukunft optimal wirtschaften. Hierbei könnten sich Investitionen in Nachwuchsleistungszentren auszahlen. Auch in Sachen Internationalisierung muss beurteilt werden, ob ein Markt zukünftig mehr Chancen als Risiken birgt. Werden finanzielle Mittel jedoch nicht zukunftsorientiert aufgewendet, droht ein Bankrott oder zumindest ein finanzieller Notstand.

*Internationalisierung.* An dieser Stelle müssen sich Fußballvereine über ihre eigenen Ziele im Klaren sein. Macht es Sinn, wie der FC Bayern München auf den weltweiten Markt zu expandieren? Für kleinere Vereine, wie bspw. der SC Freiburg, ist es zweckmäßiger in Europa neue Märkte zu bearbeiten. Für größere Vereine (z.B. VfL Wolfsburg), mit ähnlichen Ansprüchen wie der FCB, ist es zwingend, weltweit Sponsoren, Fans und Mitglieder zu generieren. Der Großteil der deutschen Sportorganisationen sollte sich auf die Wasserfallstrategie (sukzessive Strategie) spezialisieren.

Die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung zwingt besonders Fußballvereine mit internationalen Zielen zur Internationalisierung. Die Europäischen Topmannschaften haben Besagtes schon früher wahrgenommen, weshalb deutsche Teams in dieser Hinsicht in Verzug sind. Da das Interesse am Fußball weltweit steigt, bietet der globale Markt dem deutschen Fußball potenzielle Sponsoren und Mitglieder. Da ein aktueller Forschungsstand in Bezug auf die Internationalisierung von Fußballvereinen kaum vorhanden ist, wäre es notwendig, zukünftige Untersuchungen darauf auszurichten. Potenzial würde dieses Themenfeld gewiss bieten. Die Internationalisierung wird auch weiterhin eine wichtige Rolle im Fußball spielen. Wie sich die Globalisierung und Professionalisierung auf „König Fußball“ auswirkt, bleibt abzuwarten.

## Literaturverzeichnis

Aaker, David/Stahl, Florian/Stöckle, Felix (2015): Marken erfolgreich gestalten. Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung. Wiesbaden.

Adjouri, Nicholas/Stastny Petr (2006): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. Wiesbaden.

Ashelm, Michael (2015): Warum die Gehälter der Fußballstars explodieren.  
[www.faz.net/aktuell/sport/fussball/champions-league/cristiano-ronaldo-und-lionel-messi-verdienen-wie-hollywood-stars-13531649.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/champions-league/cristiano-ronaldo-und-lionel-messi-verdienen-wie-hollywood-stars-13531649.html) (18.04.2016).

Ashelm, Michael (2016a): Heftige Kritik am „neuen Fifa-Diktator“ Infantino.  
[www.faz.net/aktuell/sport/fussball/harte-kritik-am-neuen-fifa-praesidenten-gianni-infantino-14236157.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/harte-kritik-am-neuen-fifa-praesidenten-gianni-infantino-14236157.html) (26.05.16).

Ashelm, Michael (2016b): Lob für Sponsoren-Deal des FC Bayern mit Qatar.  
[www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen-erntet-lob-fuer-sponsoren-deal-mit-qatar-14039819.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen-erntet-lob-fuer-sponsoren-deal-mit-qatar-14039819.html) (12.06.2016).

Bachner, Frank/Stier, Sebastian (2016): Zug verwüstet: Ärger nach Union-Randale.  
[www.tagesspiegel.de/berlin/ausschreitungen-nach-fussballspiel-in-rostock-zug-verwuestet-aerger-nach-union-randale/13626296.html](http://www.tagesspiegel.de/berlin/ausschreitungen-nach-fussballspiel-in-rostock-zug-verwuestet-aerger-nach-union-randale/13626296.html) (28.05.2016).

Beck, Daniel (2013): Stimmungsmacher und Trottel – Die Darstellung von Hooligans und unerwünschtem Fanverhalten in Schweizer Medien. In: Kempf, Hippolyt/Nagel, Siegfried/Dietl, Helmut (Hrsg.): Im Schatten der Sportwirtschaft. Schorn-dorf. 193-207.

bmwi (2015): Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Wirtschaftsfaktor Fußball.  
[www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=743280.html](http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=743280.html) (18.04.2016).

Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Aufl. Wiesbaden.

- Büch, Martin Peter (2001): „Dopingfreier Sportler“ als Prädikat einer Anti-Doping-Organisation zur Finanzierung des Kollektivgutes „Fairer Sport“. In: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sportmarketing. München. 673-685.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2011a): Relationship Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport – Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. 2. Aufl. Berlin. 293-322.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2011b): Sportmarketing in Westeuropa. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport – Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. 2. Aufl. Berlin. 429-455.
- Bühler André/Nufer, Gerd (2012): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 3. Aufl. Berlin. 377-416.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013a): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 27-64.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013b): Sportmarketing: Zusammenfassung und Ausblick. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 619-638.
- Bühler, André/Schunk Holger (2013): Markenmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 117-146.
- buli (2014): Die Welt trägt Lederhosen. [www.bundesliga.de/de/liga/news/der-fc-bayern-muenchen-begrusst-den-4000-fanclub.jsp](http://www.bundesliga.de/de/liga/news/der-fc-bayern-muenchen-begrusst-den-4000-fanclub.jsp) (06.06.2016).
- bulireport (2016): DFL. Bundesliga Report 2016. [www.bundesliga.de/de/dfl/bundesliga-report-2016-dfl-deutsche-fussball-liga-agmd18.jsp](http://www.bundesliga.de/de/dfl/bundesliga-report-2016-dfl-deutsche-fussball-liga-agmd18.jsp) (12.04.2016).
- Bundestag (2014): Sport als Wirtschaftsfaktor. [www.bundestag.de/presse/hib/2014\\_06/-/282618](http://www.bundestag.de/presse/hib/2014_06/-/282618) (18.04.2016).

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden.

Burmann, Christoph/Ulbricht, Anna Maleen/Schade Michael (2014): Identitätsbasierte Markenführung im Sport – Herausforderung Brand Delivery. In: Preuß, Holger/Huber, Frank/Schunk, Holger (Hrsg.): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden. 93-105.

Cachay, Klaus/Wagner, Christian/Riedl, Lars (2009): Produkte des Spitzensports. In: Breuer, Christoph/Thiel Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. 2. Aufl. Schorndorf. 266-281.

Dassler, Sandra (2016): Pyrotechnik im Berliner Olympiastadion.  
[www.tagesspiegel.de/berlin/pyrotechnik-im-berliner-olympiastadion-tom-schreiber-sicherheitskonzept-fuer-pokalfinale-gescheitert/13626940.html](http://www.tagesspiegel.de/berlin/pyrotechnik-im-berliner-olympiastadion-tom-schreiber-sicherheitskonzept-fuer-pokalfinale-gescheitert/13626940.html) (28.05.2016).

Daumann, Frank/Römmelt, Benedikt (2015): Marketing und Strategie im Sport. Konstanz und München.

destatis (2013): Statistisches Bundesamt: Anteile starker Branchen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2010.  
[www.statista.com/statistik/daten/studie/262361/umfrage/anteile-starker-branchen-am-bruttoinlandsprodukt-in-deutschland/](http://www.statista.com/statistik/daten/studie/262361/umfrage/anteile-starker-branchen-am-bruttoinlandsprodukt-in-deutschland/) (18.04.2016).

dfb (2015): DFB-Verbandsstruktur. [www.dfb.de/verbandsstruktur/](http://www.dfb.de/verbandsstruktur/) (25.05.2016).

Drengner, Jan (2013): Markenkommunikation mit Sport. Wirkungsmodell für die Markenführung aus Sicht der Service-Dominant Logic. Wiesbaden.

Dudzik, Thade (2006): Die Werbewirkung von Sportsponsoring. Frankfurt.

Einnahmen buli (2016): Einnahmetabelle der Bundesliga - Alle Wettbewerbe.  
[www.fussball-geld.de/einnahmetabelle-der-bundesliga-alle-wettbewerbe/](http://www.fussball-geld.de/einnahmetabelle-der-bundesliga-alle-wettbewerbe/) (02.05.2016).



elffreunde (2016): Kritik an Bayern-Trainingslager in Katar.

[www.11freunde.de/interview/kritik-bayern-trainingslager-katar](http://www.11freunde.de/interview/kritik-bayern-trainingslager-katar) (06.06.2016).

Empacher, Sascha (2001): Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten: Dargestellt am Beispiel des Fußballs. In: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sportmarketing. München. 203-215.

Fahrner, Marcel (2012): Grundlagen des Sportmanagements. München.

faz (2002): Flammende Appelle zur AG-Umwandlung. [www.faz.net/aktuell/sport/fc-bayern-flammende-appelle-zur-ag-umwandlung-147956.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/fc-bayern-flammende-appelle-zur-ag-umwandlung-147956.html) (31.06.2016).

faz (2014): Das große Geld liegt im Ausland.

[www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-werbetouren-das-grosse-geld-liegt-im-ausland-12742066.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-werbetouren-das-grosse-geld-liegt-im-ausland-12742066.html) (09.06.2016).

faz (2016): Es wird eng für Niersbach. [www.faz.net/aktuell/sport/fussball/wm-2006-affaere-fifa-will-zwei-jahres-sperre-fuer-wolfgang-niersbach-14243523.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/wm-2006-affaere-fifa-will-zwei-jahres-sperre-fuer-wolfgang-niersbach-14243523.html) (26.05.2016).

fcb (2011): Yingli neuer Premiumpartner des FCB.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2011/27659.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2011/27659.php) (05.06.2016).

fcb (2012): FCB reist im Juli nach China.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2012/35517.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2012/35517.php) (05.06.2016).

fcb (2014a): Bayern in the USA: Die ersten Schritte.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2014/bayern-in-the-usa-teil-1-1960-1966-1979.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2014/bayern-in-the-usa-teil-1-1960-1966-1979.php) (05.06.2014).

fcb (2014b): Yingli Green Energy bleibt Partner des FC Bayern.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2014/presseerklaerung-yingli-green-energy-bleibt-partner-des-fc-bayern.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2014/presseerklaerung-yingli-green-energy-bleibt-partner-des-fc-bayern.php) (05.06.2014).

fcb (2015a): Jahresabschluss der Saison 2014/15.

[www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Kennzahlen\\_14-15.pdf](http://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Kennzahlen_14-15.pdf) (31.05.16).

fcb (2015b): FCB legt Grundstein für neues Sportgelände mit NLZ.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2015/fcb-legt-grundstein-fuer-neues-sportgelaende-mit-nlz-161015.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2015/fcb-legt-grundstein-fuer-neues-sportgelaende-mit-nlz-161015.php) (03.06.2016).

fcb (2015c): FCB vor Saisonstart auf großer China- Reise.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2015/presseerklaerung-fc-bayern-vor-saisonstart-auf-grosser-china-reise.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2015/presseerklaerung-fc-bayern-vor-saisonstart-auf-grosser-china-reise.php) (04.06.2016).

fcb (2016a): Meilensteine seit 1900. [www.fcb-erlebniswelt.de/de/historie/meilensteine-ab-1900/](http://www.fcb-erlebniswelt.de/de/historie/meilensteine-ab-1900/) (31.05.2016).

fcb (2016b): Organe der FC Bayern München AG. [www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/organe/](http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/organe/) (31.05.2016).

fcb (2016c): Abteilungen des FC Bayern München e.V.. [www.fcbayern.de/de/club/fcb-ev/abteilungen/](http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ev/abteilungen/) (31.05.2016).

fcb (2016d): FC Bayern feiert 116. Geburtstag.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2016/fcb-feiert-116-geburtstag-270216.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2016/fcb-feiert-116-geburtstag-270216.php) (31.05.2016).

fcb (2016e): Audi Summer Tour 2016: FCB reist in die USA.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2016/audi-summer-tour-2016-fcb-reist-in-die-usa-220316.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2016/audi-summer-tour-2016-fcb-reist-in-die-usa-220316.php) (05.06.2016).

fcb (2016f): Beats by Dr. Dre wird offizieller Partner des FC Bayern.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2016/beats-by-dr-dre-wird-offizieller-partner-des-fc-bayern-muenchen-210116.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2016/beats-by-dr-dre-wird-offizieller-partner-des-fc-bayern-muenchen-210116.php) (05.06.2016).

fcb (2016g): Doha Airport neuer Platinpartner.

[www.fcbayern.de/de/news/news/2016/presseerklaerung-doha-airport-neuer-platinpartner.php](http://www.fcbayern.de/de/news/news/2016/presseerklaerung-doha-airport-neuer-platinpartner.php) (05.06.2016).

Focus (2016): FC Bayern auf Platz vier der wertvollsten Vereine Europas.

[www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-fc-bayern-auf-platz-vier-der-wertvollsten-vereine-europas\\_id\\_5567706.html](http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-fc-bayern-auf-platz-vier-der-wertvollsten-vereine-europas_id_5567706.html) (31.05.2016).

- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft. 4. Aufl. Berlin.
- Fritsch, Christoph (2012): Auslandsvermarktung von Sportligen in Europa: Das Beispiel der Fußballbundesliga. In: Büch, Martin Peter/Maennig, Wolfgang/Schulke, Hans-Jürgen (Hrsg.): Sport und Sportgroßveranstaltungen in Europa – zwischen Zentralstaat und Regionen. Hamburg. 127-147.
- Fritsch, Oliver (2016): Der Vertuscher. [www.zeit.de/sport/2016-05/wolfgang-niersbach-sperre-dfb-fifa-wm-skandal](http://www.zeit.de/sport/2016-05/wolfgang-niersbach-sperre-dfb-fifa-wm-skandal) (28.05.2016).
- GQ (2016): Die wichtigsten Fakten zum 50. Super Bowl. [www.gq-magazin.de/leben-als-mann/sport/nfl-super-bowl-50-die-wichtigsten-fakten-zum-50.-super-bowl](http://www.gq-magazin.de/leben-als-mann/sport/nfl-super-bowl-50-die-wichtigsten-fakten-zum-50.-super-bowl) (20.04.2016).
- Handelsblatt (2015): Stichwort: FIFA-Ethikkommission. [www.handelsblatt.com/fussball-fifa-stichwort-fifa-ethikkommission/12425128.html](http://www.handelsblatt.com/fussball-fifa-stichwort-fifa-ethikkommission/12425128.html) (29.05.2016).
- Heinrich, Marc (2016): Der Trainer muss entscheiden, ob Russ spielen kann. [www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/tumor-bei-eintracht-frankfurt-kapitaen-marco-russ-entdeckt-14240863.html](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/tumor-bei-eintracht-frankfurt-kapitaen-marco-russ-entdeckt-14240863.html) (28.05.2016).
- Hermanns, Arnold/Marwitz, Christian (2008): Sponsoring. Grundlagen – Wirkungen – Management – Markenführung. 3. Aufl. München.
- Hoffmeister, Stefan (2005): Erfolgreiches Sportmerchandising in der Praxis: Die Merchandising-Gesamtkonzeption des FC St. Pauli. In: Schewe, Gerhard/Rohlmann, Peter (Hrsg.): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf. 135-151.
- Horch, Heinz-Dietrich/Schubert, Manfred/Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Berlin und Heidelberg.
- Hungermann, Jens (2015): Wenn für Läufer das Hindernis zum Ziel wird. [www.welt.de/sport/fitness/article140724897/Wenn-fuer-Laeufer-das-Hindernis-zum-Ziel-wird.html](http://www.welt.de/sport/fitness/article140724897/Wenn-fuer-Laeufer-das-Hindernis-zum-Ziel-wird.html) (09.06.2016).

- kicker (2012): 2,5 Milliarden Euro bis 2017: Ein "Quantensprung" für die DFL.  
[www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/567598/artikel\\_25-milliarden-euro-bis-2017\\_ein-quantensprung-fuer-die-dfl.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/567598/artikel_25-milliarden-euro-bis-2017_ein-quantensprung-fuer-die-dfl.html) (21.04.2016).
- kicker (2014): FC Bayern hat die Arena „komplett abbezahlt“.  
[www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/615937/artikel\\_fc-bayern--hat-die-arena-komplett-abbezahlt.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/615937/artikel_fc-bayern--hat-die-arena-komplett-abbezahlt.html) (31.05.2016).
- Kistner, Thomas (2016): Warum der Doping-Fall Sakho aufgeklärt werden muss.  
[www.sueddeutsche.de/sport/doping-doping-im-fussball-warum-der-fall-sakho-aufgeklaert-werden-muss-1.2964433](http://www.sueddeutsche.de/sport/doping-doping-im-fussball-warum-der-fall-sakho-aufgeklaert-werden-muss-1.2964433) (28.05.2016).
- Klee, Ralf/Trede, Broder-Jürgen (2009): Als Deutschland auf Sendung ging.  
[www.spiegel.de/einestages/fernsehgeschichte-a-948255.html](http://www.spiegel.de/einestages/fernsehgeschichte-a-948255.html) (20.04.2016).
- Klein, Konstantin/Schäfer, Andreas/Silvestri, Julian (2013): Im Schatten der Sportwirtschaft: Ultras und Hooligans – Gewaltbereite Fanggruppierungen und ihr Einfluss auf Fußballvereine. In: Kempf, Hippolyt/Nagel, Siegfried/Dietl, Helmut (Hrsg.): Im Schatten der Sportwirtschaft. Schorndorf. 209-221.
- Manager (2015): FC-Bayern-Boss will DFL entmachten. [www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fc-bayern-boss-will-tv-rechte-selbst-aushandeln-a-1045070.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fc-bayern-boss-will-tv-rechte-selbst-aushandeln-a-1045070.html) (02.06.2016).
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2015): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 8. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Aufl. Wiesbaden.
- ntv (2016): Fifa-Chefaufseher Scala wirft aus Protest hin. [www.ntv.de/sport/fussball/Fifa-Chefaufseher-Scala-wirft-aus-Protest-hin-article17696726.html](http://www.ntv.de/sport/fussball/Fifa-Chefaufseher-Scala-wirft-aus-Protest-hin-article17696726.html) (26.05.2016).

- Nufer, Gerd/Bühler, André (2013a): Marketing und Sport: Einführung und Perspektiven. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 3-26.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2013b): Sportmarketing in Europa. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 593-618.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2013c): Sponsoring im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 263-291.
- van Overloop, Pascal C. (2015): Internationalisierung professioneller Fußballclubs. Grundlagen, Status quo und Erklärung aus der Sicht des Internationalen Managements. München.
- Pelikan, Leif (2012): Sky und Bild.de - Sieger im Poker um Bundesliga-Rechte. [www.wuv.de/medien/sky\\_und\\_bild\\_de\\_sieger\\_im\\_poker\\_um\\_die\\_bundesliga\\_rechte](http://www.wuv.de/medien/sky_und_bild_de_sieger_im_poker_um_die_bundesliga_rechte) (21.04.2016).
- Pitzke, Marc (2014): FC Bayern auf US-Tour. [www.spiegel.de/sport/fussball/usa-reise-von-bayern-muenchen-buero-in-new-york-eroeffnet-a-983915.html](http://www.spiegel.de/sport/fussball/usa-reise-von-bayern-muenchen-buero-in-new-york-eroeffnet-a-983915.html) (06.06.2016).
- Preuß, Holger (2009): Sponsoring im Spitzensport. In: Breuer, Christoph/Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. 2. Aufl. Schorndorf. 282-299.
- Preuß, Holger (2014): Bedeutung und Arten von Marken im Sport. In: Preuß, Holger/Huber, Frank/Schunk, Holger (Hrsg.): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden. 3-28.
- repucom (2015): Sponsoringvolumen für Sport und Kultur in Deutschland von 2011 bis 2016 (in Milliarden Euro). [www.statista.com/statistik/daten/studie/167709/umfrage/ausgaben-fuer-sponsoring-in-sport-und-kultur/](http://www.statista.com/statistik/daten/studie/167709/umfrage/ausgaben-fuer-sponsoring-in-sport-und-kultur/) (28.04.2016).

- Richter, Hermann A. (2013): Rechte und Rechtevermarktung im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 529-558.
- Röttgermann, Thomas (2005): Erfolgreiches Sportmarketing in der Praxis: Fußballsponsoring in Europa. In: Schewe, Gerhard/Rohlmann, Peter (Hrsg.): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf. 237-254.
- Rohlmann, Peter (2013): Merchandising im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 175-206.
- Rohlmann, Peter/Schewe, Gerhard (2005): Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Sportmarketing. In: Schewe, Gerhard/Rohlmann, Peter (Hrsg.): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf. 3-16.
- Runau, Jan (2005): Die Globalisierung der Fußball-Sportmarketing-Strategie von Adidas. In: Schewe, Gerhard/Rohlmann, Peter (Hrsg.): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf. 255-266.
- Schaaf, Daniela (2013): Testimonial- und Celebrity Werbung im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 323-352.
- Scharenberg, Swantje/Krüger, Arnd (2004): Die Sportmedien und ihr Einfluss auf den Sport. In: Krüger, Arnd/Dreyer, Axel (Hrsg.): Sportmanagement – Eine themenbezogene Einführung. München und Wien. 87-112.
- Schmeh, Klaus (2005): Titel, Tore, Transaktionen. Ein Blick hinter die Kulissen des Fußball-Business. Bielefeld.
- Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden.

- Schubert, Manfred (2009): Sport-Marketing – einige Überlegungen zu den konstitutiven Grundlagen eines neuen Forschungs- und Aufgabenfeldes. In: Breuer, Christoph/Thiel Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. 2. Aufl. Schorndorf. 247-265.
- Schwier, Jürgen/Schauerte, Thorsten (2008): Soziologie des Mediensports. Köln.
- Seydel, Mark (2005): Sportsponsoring in der Praxis: Am Beispiel T-Com und FC Bayern München. In: Schewe, Gerhard/Rohlmann, Peter (Hrsg.): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf. 53-66.
- Spiegel (2015): Neues Nachwuchsleistungszentrum: Mehr Bayern für die Bayern. [www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-legt-grundstein-fuer-neues-nachwuchszentrum-a-1058264.html](http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-legt-grundstein-fuer-neues-nachwuchszentrum-a-1058264.html) (02.06.2016).
- Spiller, Christian (2016): Doha ist dahoam. [www.zeit.de/sport/2016-01/fc-bayern-katar-sponsoring-kritik](http://www.zeit.de/sport/2016-01/fc-bayern-katar-sponsoring-kritik) (06.06.2016).
- sporteins (2015): Grundsteinlegung für neues Nachwuchsleistungszentrum. [www.sport1.de/fussball/bundesliga/2015/10/fc-bayern-muenchen-grundsteinlegung-fuer-neues-nachwuchszentrum](http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2015/10/fc-bayern-muenchen-grundsteinlegung-fuer-neues-nachwuchszentrum) (02.06.2016).
- sporteins (2016): Pyrotechnik verzögert DFB-Pokalfinale. [www.sport1.de/fussball/dfb-pokal/2016/05/spielverzoegerung-im-finale-des-dfb-pokal-wegen-pyrotechnik](http://www.sport1.de/fussball/dfb-pokal/2016/05/spielverzoegerung-im-finale-des-dfb-pokal-wegen-pyrotechnik) (28.05.2016).
- spox (2016a): Wertvollste Marken: Bayern auf Platz fünf. [www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern/1606/News/fc-bayern-muenchen-wertvollste-marken-platz-fuenf.html](http://www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern/1606/News/fc-bayern-muenchen-wertvollste-marken-platz-fuenf.html) (10.06.2016).
- spox (2016b): Bayern vor Büro-Eröffnung in Shanghai. [www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern/1603/News/fc-bayern-muenchen-asien-expansion-buero-shanghai.html](http://www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern/1603/News/fc-bayern-muenchen-asien-expansion-buero-shanghai.html) (06.06.2016).
- Tagesschau (2016): Das Ende des Live-Monopols. [www.tagesschau.de/inland/kartellamt-fussballrechte-dfl-101.html](http://www.tagesschau.de/inland/kartellamt-fussballrechte-dfl-101.html) (21.04.2016).

Tham, Thorten (2008): Einführung eines stakeholderorientierten Leitbildes im Fußball. In: Akademische Marketinggesellschaft (Hrsg.): Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements. Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing. Wiesbaden. 61-74.

transfermarkt (2015): Chelsea kassiert 134,3 Millionen TV-Gelder, der Letzte 86,8 Mio. [www.transfermarkt.de/chelsea-kassiert-134-3-millionen-tv-gelder-der-letzte-86-8-mio-/view/news/199711](http://www.transfermarkt.de/chelsea-kassiert-134-3-millionen-tv-gelder-der-letzte-86-8-mio-/view/news/199711) (02.06.2016).

Trosien, Gerhard (2001): Globalisierung des Sport-Marketing. In: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sportmarketing. München. 651-672.

tz (2015): Der FC Bayern im Fernen Osten: Alle Infos zur Chinareise. [www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-chinareise-alle-infos-spiele-gegner-termine-events-tv-uebertragungen-5211729.html](http://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-chinareise-alle-infos-spiele-gegner-termine-events-tv-uebertragungen-5211729.html) (05.06.2016).

Vöpel, Henning (2013): Wirtschaftsmacht Bundesliga. [www.bpb.de/apuz/163808/wirtschaftsmacht-bundesliga?p=all](http://www.bpb.de/apuz/163808/wirtschaftsmacht-bundesliga?p=all) (21.04.2016).

Walzel, Stefan/Blaesen, Stefan (2013): Business-to-Business-Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 383-414.

Welt (2014): Die Nationalmannschaft sprengt alle TV-Rekorde. [www.welt.de/sport/article135215406/Die-Nationalmannschaft-sprengt-alle-TV-Rekorde.html](http://www.welt.de/sport/article135215406/Die-Nationalmannschaft-sprengt-alle-TV-Rekorde.html) (20.04.2016).

Wöckener, Lutz (2016): So werden die TV-Milliarden in Europa verteilt. [www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/article153701973/So-werden-die-TV-Milliarden-in-Europa-verteilt.html](http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/article153701973/So-werden-die-TV-Milliarden-in-Europa-verteilt.html) (08.06.2016).

Zeit (2014): Die Top-10-Quoten aller Zeiten im deutschen Fernsehen. [www.zeit.de/news/2014-07/14/fussball-wm-die-top-10-quoten-aller-zeiten-im-deutschen-fernsehen-14143202](http://www.zeit.de/news/2014-07/14/fussball-wm-die-top-10-quoten-aller-zeiten-im-deutschen-fernsehen-14143202) (20.04.2016).



---

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2010): Internationales Marketing. 2. Aufl. München.

zhaw (2015): Welche Ziele verbindet Ihr Unternehmen mit Sport-Sponsoring?  
[www.statista.com/statistik/daten/studie/507438/umfrage/unternehmensziele-im-sport-sponsoring-in-der-schweiz/](http://www.statista.com/statistik/daten/studie/507438/umfrage/unternehmensziele-im-sport-sponsoring-in-der-schweiz/) (07.06.2016).

## Anhang

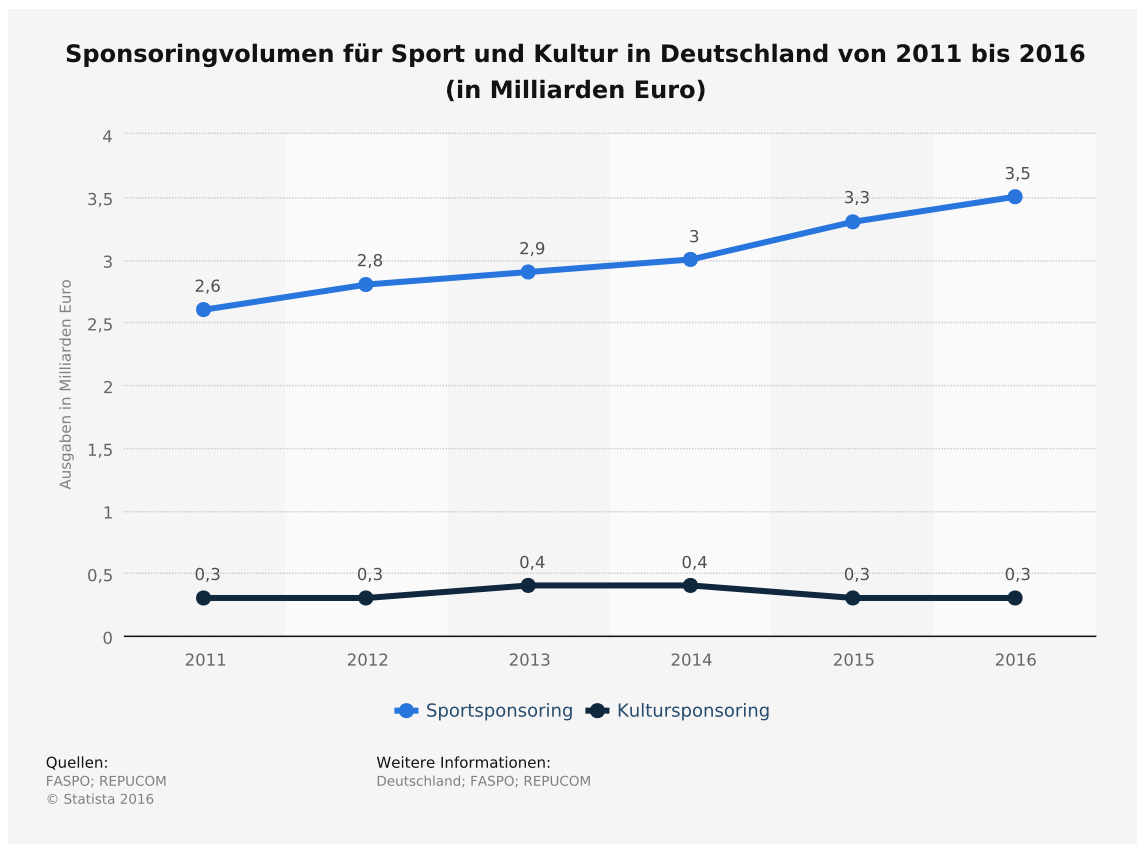


Abbildung 7: Sponsoringvolumen für Sport in Deutschland (repucom 2015).

	Datum	Sendung	Zuschauer In Mio.	Marktanteil in %	Sender
1.	13.07.14	Fußball-WM: Deutschland- Argentinien	34,65	86,3	ARD
2.	08.07.14	Fußball-WM: Deutschland- Brasilien	32,57	87,8	ZDF
3.	07.07.10	Fußball-WM: Deutschland-Spanien	31,10	83,2	ARD
4.	04.07.06	Fußball-WM: Deutschland-Italien	29,66	84,1	ZDF
5.	25.06.08	Fußball-EM: Deutschland-Türkei	29,46	81,6	ZDF
6.	23.06.10	Fußball-WM: Deutschland-Ghana	29,30	79,6	ARD
7.	08.07.90	Fußball-WM: Deutschland- Argentinien	28,66	87,9	ARD
8.	30.06.96	Fußball-EM: Deutschland- Tschechien	28,44	76,3	ZDF
9.	29.06.08	Fußball-EM: Deutschland-Spanien	28,05	82,0	ARD
10.	13.06.10	Fußball-WM: Deutschland- Australien	28,03	74,4	ZDF

Abbildung 8: TV-Quoten, eigene Darstellung nach Zeit 2014.

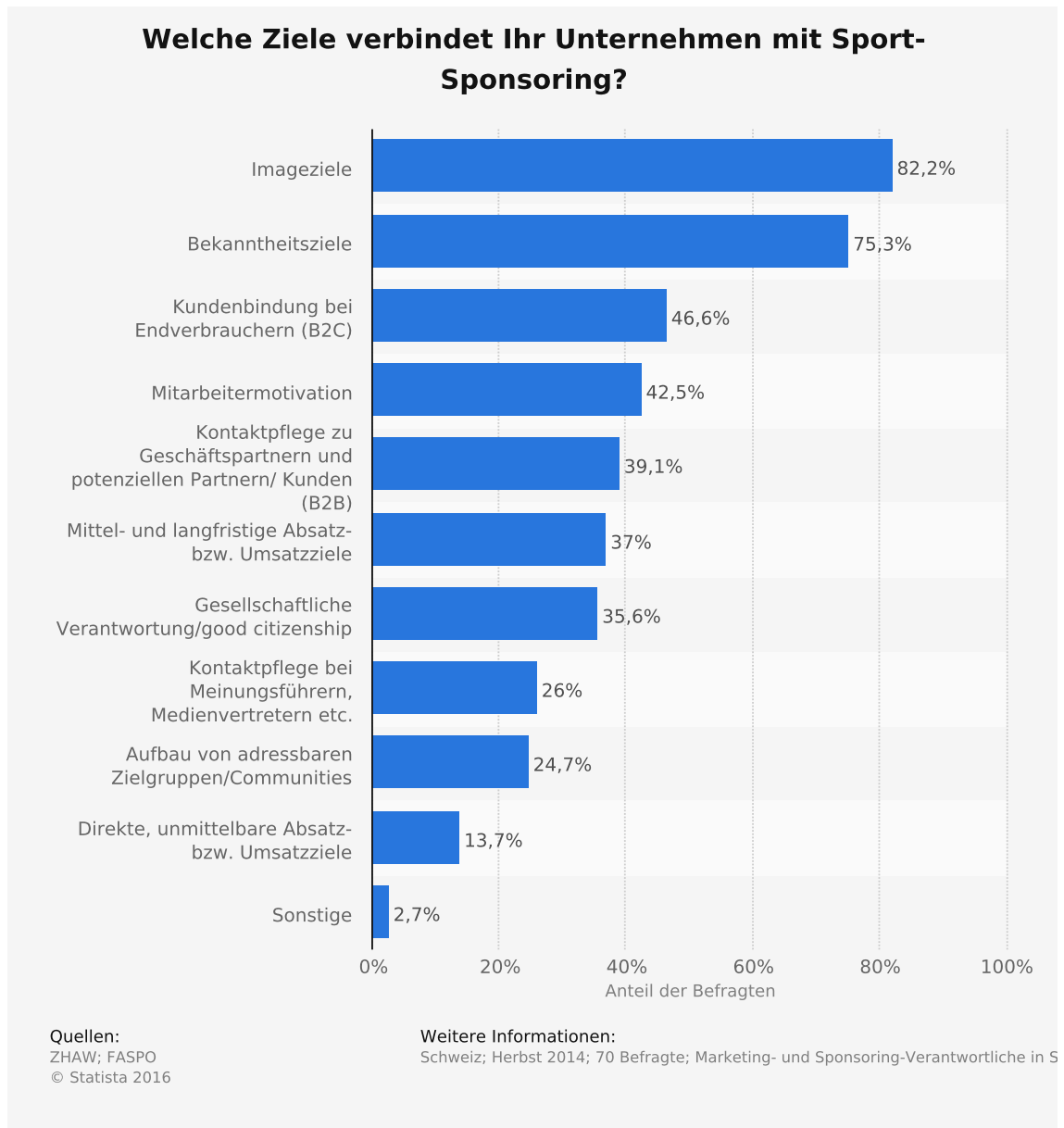


Abbildung 9: Unternehmensziele Sportsponsoring (zhaw 2015).

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname